

Universidad de Holguín



Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Centro de Estudios de Gestión Organizacional

**PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO, PROPUESTA DE
MEDIDAS Y EVALUACIÓN DEL DISEÑO / REDISEÑO
ORGANIZACIONAL ALINEADO A LA ESTRATEGIA / CASO DE
ESTUDIO EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERÍA
No 17**

**Tesis presentada para optar por el título académico
de Máster en Dirección**

Autor: Lic. Adonais Rojas Leyva

Tutor: Msc. José E. Rodrigo Ricardo

**Holguín
2016**

Afrontar un problema dificultoso a menudo requiere ver dónde se encuentra el punto de apalancamiento, un cambio que con mínimo esfuerzo llevaría a una mejora significativa y duradera.

Peter Senge

Resumen

Obtener un procedimiento para el logro del alineamiento de la estructura y el diseño con la estrategia organizacional y contribuir al mejor desempeño de la organización, a partir del diagnóstico de premisas en el ámbito estratégico y componentes estructurales, de manera que facilite la detección de desviaciones y la confección de soluciones para lograr un mayor grado de eficacia en la gestión empresarial es el tema que aborda la presente investigación.

Actualmente las entidades no cuentan con métodos que evalúen el nivel de alineamiento de sus procesos, estructura y otros componentes con la estrategia organizacional que rige su funcionamiento presente y futuro de ahí surge el **Problema científico** ¿Cómo contribuir, desde el alineamiento de la estructura y el diseño organizacional con la estrategia, a un desempeño superior en las organizaciones?, se puntualizó el **objeto de la investigación** (Alineamiento estratégico organizacional) y el **campo de estudio** (El alineamiento de la estructura y el diseño con la estrategia organizacional).

Se realizó el estudio de los fundamentos teóricos generales y sobre la base de la realidad identificada se planteó la **Idea a defender** (Si en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17 se alinea proactivamente la estructura organizativa con la estrategia organizacional, mediante la aplicación de un procedimiento, entonces se contribuirá a la detección de desviaciones que generan incompatibilidad de sus componentes, propiciando que puedan formularse los planes de medida para su solución, tributando a elevar la eficacia de sus resultados tras la búsqueda de la excelencia organizacional.) y el **objetivo** de la investigación (obtener un procedimiento para el logro del alineamiento de la estructura y el diseño con la estrategia organizacional y con ello contribuir a un desempeño superior de la organización).

La elaboración del procedimiento, el desarrollo de sus fases y tareas permitieron llegar a las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

	CONTENIDO	PÁGINA
	Introducción	1
CAPÍTULO I	MARCO TEÓRICO –PRÁCTICO REFERENCIAL	
1.1.	El alineamiento como necesidad estratégica en el funcionamiento y desarrollo organizacional	6
1.2.	La estrategia como rumbo central para el alineamiento organizacional en el sistema de dirección empresarial	11
1.3.	El alineamiento de la estructura y el diseño con la estrategia organizacional	16
1.3.1.	Antecedentes del diseño organizacional.	16
1.4.	Modelos o procedimientos para la alineación de la estructura organizativa con la estrategia organizacional en las entidades	26
	Conclusiones parciales.	29
CAPÍTULO II	PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL ALINEAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	30
	Introducción.	31
2.1.	Presupuesto teórico y metodológico del procedimiento.	31
2.2.	Componentes y contenido del procedimiento propuesto	36
2.2.1.	Fase I: Génesis	37
2.2.2.	Fase II: Diagnóstico del alineamiento del diseño organizacional con la estrategia	41
2.2.3.	Fase III: Propuesta de medidas para el mejoramiento del alineamiento del diseño/rediseño organizacional con la estrategia.	49
	Conclusiones parciales.	52
CAPÍTULO III	APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEDIDA DEL GRADO DE ALINEACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	53
	Introducción	53
3.1.	Fase I: Génesis	53
3.2.	Fase II: Diagnóstico de la estrategia y del alineamiento del diseño organizacional.	64
3.3.	Fase III. Propuesta de medidas para el mejoramiento del alineamiento del diseño/rediseño organizacional con la estrategia	70
	Conclusiones parciales	73
	Conclusiones	
	Recomendaciones	
	Bibliografía	
	Anexos	

INTRODUCCION

En los momentos actuales en que se mueve la economía internacional y específicamente la cubana, dotada además de particularidades especiales por el régimen social en el que se desarrolla; es de máxima prioridad la búsqueda de alternativas que permitan elevar a un nivel superior la gestión de las empresas, no enfocado en la gestión misma, sino, con la vista puesta en el desempeño y los resultados de la organización.

Lograr que las entidades operen con mayor efectividad, así como se adapten a los cambios repentinos del entorno y de esta manera aseguren financiera y materialmente las actividades potenciales, a través de un uso adecuado de los recursos y una disminución de los gastos, es el reto de estos días. De ahí la necesidad e intencionalidad del nuevo modelo económico cubano que se proyecta a través de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que en el Capítulo I Modelo de Gestión Económica, Lineamientos Generales, donde se señala, entre otros: “Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos”.

A estas indicaciones deberán orientarse e integrarse las empresas que llevan a cabo el Perfeccionamiento Empresarial, que tienen como base legal el Decreto Ley 252 y el Decreto 281 de 2007, de los Consejos de Estados y de Ministros respectivamente. Convirtiéndose en la pauta fundamental del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) cubano donde se hace énfasis en los procesos, los diseños de las estructuras, la planificación estratégica, y otros componentes que deben perfeccionar las entidades en busca de mejores resultados, partiendo de la idea que los procesos son el primer peldaño para la construcción o formación de estructuras.

Toda organización está constituida por componentes que tienen roles, actividades y objetivos específicos que son llevados adelante en un entorno de normas, reglas y limitaciones. Los sistemas entonces emergen de las estructuras mediante la transformación de las relaciones en interacciones dinámicas con los sub-sistemas y los

supra-sistemas que componen estas organizaciones (Golinelli G.M., 2010). Por esto la importancia de alcanzar una alineación con la estrategia organizacional o direccional de las empresas.

El éxito de toda organización depende cada vez más de la alineación de los procesos y otros aspectos componentes de la organización con la estrategia (misión, visión, objetivos estratégicos y acciones estratégicas). En la bibliografía se señala: este resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, siendo precisamente este enfoque responsable de localizar y aglutinar los esfuerzos en la mejora de un conjunto integrado de unidades, cargos, áreas y funciones de una manera sistémica y no de manera individual, como se ha venido haciendo tradicionalmente. (Golinelli, G. M, Pastore, A., Gatti, M., Massaroni, E., & Vagnani, G. 2011).

Las estructuras actuales (mayoritariamente funcionales, departamentalizadas y fraccionarias) y su gestión provocan que los trabajadores participen más en actividades tradicionales como la emulación socialista, las asambleas sindicales y mucho menos, por ejemplo en actividades que tienen que ver con el análisis, discusión y decisiones vinculadas a la organización del trabajo, la aprobación de los planes productivos, objetivos entre otros.

En Cuba, durante la recuperación económica, se han realizado controles gubernamentales, auditorias, inspecciones, entre otras, que han transmitido señales de incoherencia entre las actividades clave de la gestión empresarial, resultados productivos, los objetivos, la estructura y el diseño organizacional, evidenciando la necesidad de estudiar las causas y condiciones que lo propician.

Cabe señalar que la idea de alinear la estructura con la estrategia empresarial, no está orientada a "solucionar" un problema específico y/o puntual que padezca una organización en un momento dado; por el contrario, lo que se propone es, antes de intentar solucionar los problemas particulares inherentes a la actividad cotidiana de la organización, alinear y sincronizar en la práctica, tanto los procesos y la estructura organizacional como las relaciones entre los trabajadores, los clientes, los proveedores, las instancias gubernamentales y la sociedad, hacia los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo en aras de profundizar en la investigación

se parte de la revisión documental (Actas de los Consejos de Dirección del año 2015, Informe resumen del estado de la entidad discutido en Enero 2016, Informe Final de Auditoría Financiera realizada por el grupo de auditoría del MICONS con fecha Abril 2016), la consulta a expertos y el intercambio con el personal de la entidad donde se detectan insuficiencias en el cumplimiento de los objetivos planificados sobre todo a nivel de UEB, afectaciones económicas a la entidad por concepto de reclamaciones de calidad de los clientes ascendentes a 10.0 mp, incumplimientos de la legislación vigente y los procedimientos establecidos en la organización, problemas organizativos que han provocado paralizaciones de obras e incumplimientos de la planificación técnica. De manera que se puede definir la **situación problémica** de la forma siguiente:

Actualmente las entidades disponen parcialmente de procedimientos y herramientas para evaluar y mejorar el nivel de alineamiento de sus procesos, estructura y otros componentes, con la estrategia organizacional que rige su funcionamiento presente y futuro. Así también, los procesos que ejecutan los sistemas que componen la organización, no muestran una interacción armónica con la estrategia, misión, visión y objetivos. Se disponen de los procedimientos para cada proceso y sistema por separado sin que exista un vínculo que mida el aporte individual y colectivo al cumplimiento de la estrategia organizacional a corto, mediano y largo plazo, desvirtuando la finalidad de la organización que es fundamentalmente la eficacia de sus actividades potenciales, la obtención de utilidades y un mayor aporte a la sociedad.

En correspondencia con lo anterior se identifica el **problema científico** siguiente:

¿Cómo contribuir, desde el alineamiento de la estructura y el diseño organizacional con la estrategia, a un desempeño superior en las organizaciones?

El **objeto de investigación** está determinado por el alineamiento estratégico organizacional y como **objetivo general**: obtener un procedimiento para el logro del alineamiento de la estructura y el diseño con la estrategia organizacional y con ello contribuir a un desempeño superior de la organización y como **campo de acción** el alineamiento de la estructura y el diseño con la estrategia organizacional.

En correspondencia con el objetivo general se plantea la **idea a defender** siguiente:

Si en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17 de Holguín se alinea proactivamente la estructura organizativa con la estrategia organizacional, mediante la aplicación de un procedimiento, entonces se contribuirá a la detección de desviaciones que generan incompatibilidad de sus componentes, propiciando que puedan formularse los planes de medida para su solución, tributando a elevar la eficacia de sus resultados tras la búsqueda de la excelencia organizacional.

Para dar cumplimiento al objetivo que se propone y comprobar la veracidad de la idea a defender en la investigación se plantean las **tareas investigativas** siguientes:

1. Definir el marco teórico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre el alineamiento estratégico organizacional y la contribución del diseño organizacional al logro del mismo
2. Diseñar un procedimiento, basado en las principales fases de la mejora de un proceso, para el alineamiento del diseño organizacional a la estrategia de una empresa
3. Aplicar el procedimiento propuesto en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17 de Holguín, entidad caso de estudio, como forma de comprobación de la idea que se defiende al inicio de la investigación.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos **teóricos y empíricos**.

Entre los métodos teóricos se desarrolló: el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como, de la información obtenida de los especialistas consultados; el sistémico-estructural-funcional para abordar todos los procesos, estructuras y sistemas involucrados en la temática estudiada, el enfoque de sistema: al contemplar el objeto de estudio como un sistema con sus elementos, interrelaciones y cualidad sistémica.

Como métodos empíricos se utilizaron la medición y comparación para establecer el desempeño de la unidad organizativa.

La **novedad de la investigación** se manifiesta en:

- Se crean conceptos de enlaces con bases científicas en un tema novedoso, conceptualizando un procedimiento que permite conocer el grado de alineación entre componentes con baja similitud, focalizando más que a su conformación a la

convergencia en cuanto a su tributo para el logro y cumplimiento de la misión de la organización con efectividad

- Se emplea un sistema conformado en soporte digital mediante un libro en Excel donde reúne las premisas, componentes estructurales, criterios e indicadores de medidas soportados en la legislación vigente y las investigaciones más actualizadas del tema, que puede aplicarse a cualquier organización sea del sistema empresarial o presupuestado.

El **aporte de la investigación** se manifiesta en:

- Se crea un procedimiento que sirve a las organizaciones como guía metodológica de cómo abordar la estructuración en el marco de la integración de los sistemas planteados con los cambios del modelo económico cubano
- La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17 de Holguín cuenta con un procedimiento que permite el diagnóstico del estado de alineación de la estructura organizativa y la estrategia organizacional que facilita la detección de desviaciones que inciden negativamente en el cumplimiento eficaz de sus actividades.

La tesis está estructurada además de esta introducción, en donde se presenta el diseño de la investigación, en tres capítulos. En el **Capítulo I** se abordan los principales conceptos que sustentan el marco teórico-referencial de la investigación. En el **Capítulo II** se propone un procedimiento para medir el grado de alineamiento de la estructura organizativa con la estrategia organizacional de la entidad, que constituye el aporte científico-profesional de la investigación. En el **Capítulo III**, donde se muestran el caso de estudio que evidencian la factibilidad y utilidad, como vía para demostrar la validez de la idea que se defiende planteada al inicio de la tesis; un cuerpo de **conclusiones y recomendaciones**, derivadas de la investigación; la **bibliografía** consultada y finalmente, un grupo de **anexos** como complemento de los resultados expuestos.

CAPITULO I: MARCO TEORICO-PRACTICO REFERENCIAL DE LA ALINEACION ESTRATÉGICA EN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

El objetivo de este capítulo es la búsqueda bibliográfica de las principales tendencias que permitan conformar el marco teórico referencial de la investigación, para cuyo propósito se elaboró el hilo conductor seguido como estrategia, que se inicia sobre el lugar de la estrategia en la organización, el alineamiento estratégico, principales conceptos del alineamiento organizacional, el estado del arte en cuanto al alineamiento del diseño organizacional a la estrategia. En la **figura 1.1** se ilustran los momentos descritos en la estrategia seleccionada.

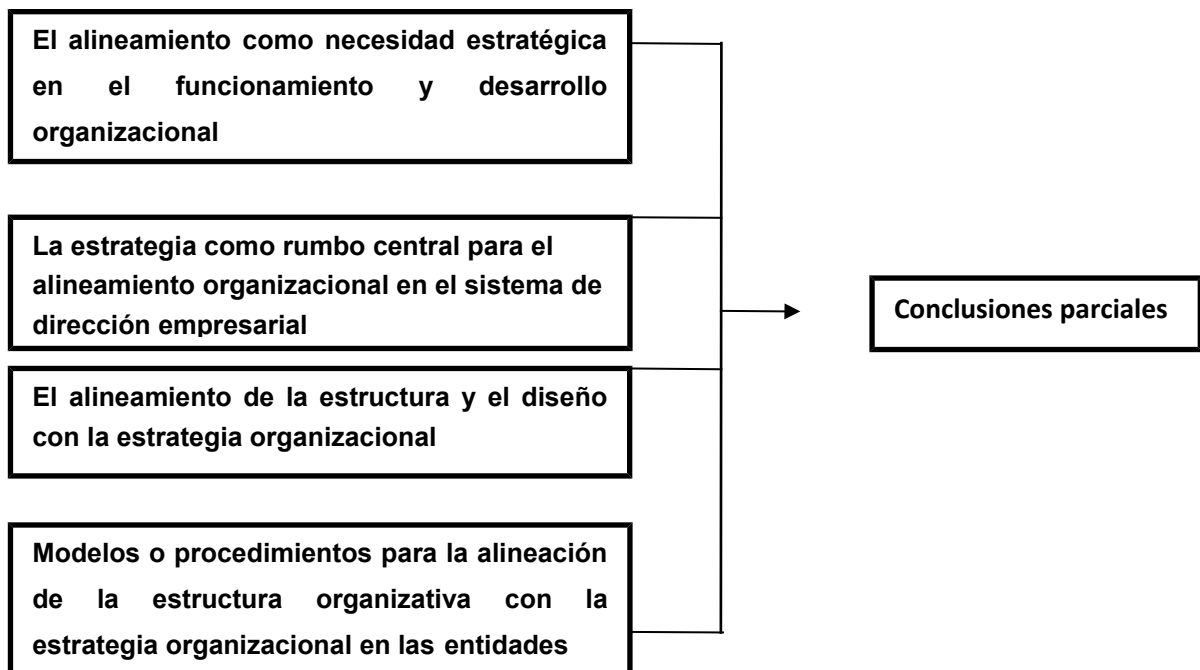


Figura 1.1 Hilo conductor para la elaboración del capítulo 1.

1.1. El alineamiento como necesidad estratégica en el funcionamiento y desarrollo organizacional

Entre las definiciones existentes sobre el término alineación el diccionario de la Real Academia Española lo define como: “acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política o de otra índole” (www.rae.es).

El término relacionado con la administración como Alineamiento Estratégico se denomina al proceso de eslabonar las diferentes unidades de negocio, áreas

funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas a la estrategia de la organización.

De tal forma entonces, si se vincula este concepto general con los términos para la administración moderna de negocios se tendría que desmembrar los componentes estructurales y relacionarlos con la estrategia de las organizaciones.

Una definición más acabada, y compartida por esta autora, distingue el alineamiento organizacional como la **“Vinculación de las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la entidad, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma que asegure que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la visión, objetivos y metas de la Organización”** (Reynoso, Á., 2004).

Por otra parte, la norma internacional ISO, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para la gestión de calidad y en la ISO 9000:2000 se define a los procesos como: “...conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.” (3.4.1)

Por lo que, cuando se habla de alineamiento es necesario tener en cuenta a los procesos como pauta de evaluación ya que su interacción también interviene y es de manera peculiar decisivo para la conformación de estructuras.

A pesar de la gran importancia del término para la administración moderna de negocios existe poco conocimiento sobre el tema. Para los diversos autores este proceso de alineación no se mueve por los mismos parámetros, sin embargo tienen puntos clave coincidentes, relacionando algunos como: evaluación de estructuras, sistemas de trabajo, cultura de la organización, tecnología, procesos, comunicación, métodos de dirección y otros.

Chandler (1962), había visionado una necesaria relación entre estrategia y organización argumentando la conveniencia de la generación de una adecuada configuración estructural que favoreciera la consecución de la estrategia marcada por la empresa, y como señalaron Devanna, Fombrun y Tichy (1984), las tesis de Chandler influyeron en la docencia y en la práctica de la estrategia de los negocios. Pero no es hasta que Galbraith y Nathanson (1978), analizan las implicaciones de lo planteado por Chandler, que se inicia el estudio de un elemento complementario de gestión, que se podría utilizar en la implantación de la estrategia.

En la bibliografía se identifican diferentes modelos para el logro de la alineación estratégica organizacional tales como:

No.	Autores	Año	Título del Modelo
1	Marvin R. Weisbord	1976	Modelo de seis cuadros
2	Kurt Lewin	1978	Análisis del campo de fuerzas
3	Peters, T., & Waterman	1982	Modelo de las 7 S (Mackinsey)
4	David P. Hanna	1990	Modelo de desempeño organizacional
5	Leonard Shiesinger	1991	Modelo Sensing
6	French and Bell	1996	Modelo de diagnóstico organizacional
7	Patrick Williams	2001	Modelo de diagnóstico tridimensional
8	Alejandro Lasa Urrestilla	2005	Coeficiente Alasa
9	Edgardo Robledo Ruiz	2012	Modelo de alineación organizacional

Un elemento bastante coincidente entre los autores antes señalados es que el alineamiento, generalmente puede pasar por cuatro (4) etapas fundamentales: enfoque funcional, alineamiento horizontal (sincronización), alineamiento vertical e integración.

En la primera etapa, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común de la organización.

Sin efectivo alineamiento, el trabajo y las acciones de cada área son aleatorias y sub-optimizan el desempeño. Esto crea barreras y feudos, y en muchos de los casos, problemas operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique al de otra ó sub-optimize el potencial y la productividad.

Este tipo de gestión de los negocios, era lo que el Dr. Edwards Deming, denominaba administración apaga-fuegos. Este enfoque funcional, es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de la falta de una visión y misión comunes para todos, ausencia de alineamiento horizontal y principalmente por la estructura, el pensamiento y el enfoque funcional, jerárquico, departamentalizado, tan ampliamente utilizado por las organizaciones de hoy.

En la etapa dos, la organización ya ha logrado definir una estrategia clara, una visión y misión común para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos clave, la cadena de valor se sincronizan, entonces a nivel horizontal se inicia el proceso de alineamiento.

En esta etapa, ya se venció el pensamiento funcional y la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo ó sistema integrado, principalmente a nivel alto. Cada una de las unidades de negocio, departamentos y áreas, trabaja para lograr metas comunes o metas del sistema, las cuales apoyan el logro de los objetivos y metas de la Organización y contribuyen a lograr los resultados esperados.

Cada área “empuja” duro, pero en la dirección correcta, de tal forma se promueve un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño. Este enfoque sistémico, se logra cuando se inicia el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual los objetivos del sistema, están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos funcionales.

En la etapa tres, a través de alinear continuamente y re-alinear los diferentes componentes de la organización en sus diferentes niveles, se consigue que todos empujen duro, pero en la misma dirección, esto permite que la organización se mueva cada vez más rápido, cerca de lograr su visión y misión. El alineamiento estratégico, reduce la brecha, entre la voz del cliente, la estrategia y dirección, los objetivos y resultados de la organización. El estar perfectamente alineada, garantiza, que cualquier inversión, acción o trabajo de las personas, tenga un impacto directo en el desempeño (relación causa-efecto) y en el logro de la estrategia diferenciadora que se busca.

Finalmente, se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, un alineamiento externo, vinculando la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores clave de la cadena de suministro. Para dar este paso, se necesita no sólo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los proveedores e intermediarios clave, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única.

En este punto del alineamiento, es cuando se maximiza el desempeño de la organización y llegando a resultados nunca imaginados. Este nivel de alineamiento se adquiere a través de planeación cooperativa, mejoramiento conjunto del desempeño e intercambio de información en tiempo real.

Para la medición del alineamiento en la búsqueda del mejor desempeño de la organización se emplean diferentes patrones o factores de medida, aunque no todos los autores los agrupan de la misma manera, los temas y variables que emplean permiten que puedan ser generalmente agrupados en tres (3) grandes grupos (Lasa Urrestilla, 2005):

1- Factores de apoyo

- Clima organizacional
- Sistemas de comunicación
- Sistemas de recompensas
- Tecnología.

2- Factores de control

- Cultura organizacional
- Estilo de dirección
- Procesos
- Estructura.

3- Factores de demanda

- Gestión del cambio
- Gestión de tiempos
- Organización del trabajo.

Cada grupo puede tener más o menos factores a medir, en relación al tipo de entidad y, o a qué parte o conjunto de alineación se precise evaluar. Mientras más abarque el proceso de medición, más factores serán necesarios emplear para obtener una información estratégica que permita tomar decisiones sobre restrictores reales y verificables.

Es importante anotar que aunque los modelos toman la estructura como componente de la organización a evaluar y alinear, no poseen una forma de evaluación pura para este proceso.

Este concepto de alineamiento estratégico es fundamental puesto que permite a los directivos de cualquier nivel de la organización la capacidad de:

- Sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, a la visión y estrategia de la organización

- Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro de los resultados claves de la organización
- Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes y empleados (y en casos necesarios: proveedores y comunidad)
- Integrar los procesos de las áreas clave hacia la estrategia de la organización para formar *gente de alto desempeño*.
- Mejorar continuamente el desempeño de unidades, departamentos, procesos y personas.

Vivimos en un continuo cambio de escenarios, condiciones políticas y económicas en el mundo de hoy, esto hace que el enfoque y reenfoque estratégico, el alineamiento y realineamiento de la organización hacia dichos cambios sea parte esencial de las nuevas habilidades gerenciales.

1.2 La estrategia como rumbo central para el alineamiento organizacional en el sistema de dirección empresarial

Amplia es la bibliografía que recoge el surgimiento de la estrategia y sus variados conceptos, evolucionados en el tiempo a fuerza del cambio en el entorno donde se desarrollan las organizaciones.

El término **estrategia** proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Su significado general comenzó siendo: conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

La referencia primaria se toma del año 300 a.n.e. en el libro de Tzun Tzu “El arte de la guerra”, aplicado al conocimiento de las campañas militares. En el mundo académico lo introduce Von Newman en 1944 con la teoría de los juegos.

El estudio de la estrategia como término asociado a la administración empezó a concretarse durante la década de 1950, cuando la Fundación Ford and Carnegie Corporation patrocinó la investigación del plan de estudios de las escuelas de administración de negocios.

En el campo de la dirección se anuncia en Estados Unidos en 1962, expuesto por Alfred Chandler y Kenneth Andrews. En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, inserto con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia meta

cognitiva, estrategia de aprendizaje) abordada por diferentes autores. Esta última tendencia es la principal empleada por autores cubanos. Como se puede apreciar aunque el empleo del término viene avanzando desde el campo militar logra llegar hasta el área humanística.

Según Ronda, en el resumen de estrategia que relata en su libro Dirección Estratégica, 2007 enuncia los principales conceptos y referencias de estrategias según los diversos autores:

Autor	Año	Definición
Alfred Chandler y Kenneth Andrews	1962	La determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas
Tabatony y Jarniu	1975	El conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno
H. Igor Ansoff	1976	La dialéctica de la empresa con su entorno
Charles Hoffer y Schendel	1978	Las características básicas del match que una organización realiza con su entorno
Henry Mintzberg	1982	<p>Plan: curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.</p> <p>Ploy: (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor.</p> <p>Patrón: comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.</p> <p>Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)</p> <p>Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción</p>
Menguzzatto y Renau.	1984	Explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socioeconómico
George Morrissey	1985	Aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí; entonces define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión
K. J. Halten	1987	Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y

		acción están integrados en la dirección estratégica
Robbins	1987	Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soportes primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias
James Stoner	1989	Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Supone un marco temporal más largo. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia
Harold Koontz	1991	Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

La tabla muestra solo un pequeño grupo al respecto pero que tuvieron significativa importancia y mantienen su vigencia hasta hoy. Es muy significativo el marcado énfasis de las definiciones de los diferentes autores en ubicar a la estrategia como rumbo y foco central de la dirección de actividades de una organización.

De manera general estrategia puede catalogarse como:

- Plan, algo que guíe desde donde se está hasta donde se quiere ir
- Patrón de comportamiento en el tiempo
- Posición, es decir, determinados productos para determinados mercados
- Perspectiva, forma que tiene una organización de hacer las cosas.

Se habla en la literatura de tres tipos de estrategia:

1. Estrategia deliberada. Es aquella estrategia propuesta que se realiza completamente
2. Estrategia no realizada. Aquella que no se realiza
3. Estrategia emergente. Cuando un patrón no estaba propuesto de manera expresa, pero se realiza en función a adaptaciones que surgen en el camino.

Una 'estrategia' implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida. La creación de un concepto de estrategia empresarial, se puede definir como: **conjunto de acciones planificadas**

anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos, potencialidades y componentes de una empresa para el logro de sus objetivos y metas de expansión y crecimiento, de donde se desprende la planificación estratégica como el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos, y el alineamiento como la herramienta principal.

Sobre la presencia de diferentes estrategias en el sistema de dirección organizacional se señala: “las estrategias internas y externas de las empresas deben estar coordinadas. Cada una de ellas ofrece oportunidades y restricciones. La estrategia interna implica la existencia de consistencia entre las tácticas o actividades específicas que afectan a los recursos humanos, materiales y financieros. Desde allí se demuestra la necesidad de que estas tácticas o actividades específicas estén guiadas por políticas conscientes, con vistas a incrementar la probabilidad de que cada una refuerce al resto y sea consistente en todo momento” (Beer y Spector, 1985).

Los resultados de la empresa podrán verse mejorados por la gestión estratégica de la alineación, a través de una adecuación inequívoca entre la estructura organizacional y la estrategia, el entorno empresarial, las características organizativas (cultura, estructura, recursos, etc.) y las capacidades de la empresa. (Morales Cartaya, 2006)

El proceso de perfeccionamiento empresarial puesto en práctica a través del Decreto Ley 252 del 2007 y el Decreto 281 del mismo año, de los Consejos de Estados y de Ministros respectivamente pretende garantizar la implantación de un sistema de dirección y gestión (SDG) en las empresas y organizaciones superiores de dirección cubanas.

Para lograr un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. Se rige por las políticas de Partido Comunista de Cuba, del Estado y del Gobierno, su objetivo supremo es garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, con aportes a la sociedad socialista y permitiendo a las empresas convertirse en organizaciones de alto reconocimiento social.

El sistema de dirección y gestión empresarial en cada empresa u organización superior de dirección está compuesto por 18 sistemas:

1. Sistema de Organización General
2. Sistema de Métodos y Estilos de Dirección

3. Sistema de Atención al Hombre
4. Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios
5. Sistema de Gestión de la Calidad
6. Sistema de Gestión del Capital Humano
7. Sistema de Gestión Ambiental
8. Sistema de Gestión de la Innovación
9. Sistema de Planificación
10. Sistema de Contratación Económica
11. Sistema de Contabilidad
12. Sistema de Control Interno
13. Sistema de Relaciones Financieras
14. Sistema de Costos
15. Sistema de Precios
16. Sistema Informativo
17. Sistema de Mercadotecnia
18. Sistema de Comunicación Empresarial.

En el Sistema de Organización General, base del SDGE, en el artículo 76, inciso 8, se establece entre las funciones que debe desarrollar la empresa estatal socialista: elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el Consejo de Dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.

A medida que las condiciones del país han ido cambiando así también se han actualizado las características de las bases legales, de forma tal que con las resoluciones 215/2010 Ministerio de Finanzas y Precios y 60/2011 Contraloría General de la República, así como metodologías y procedimientos de apoyo, se han afianzado brechas del Decreto 281 y ha de seguir siendo modificado.

Sin embargo, a pesar de estas actualizaciones y perfeccionamiento, no se establece una manera de medir efectivamente el alineamiento y la integración de cada subsistema y su aporte al cumplimiento de la estrategia de la organización. No se instituye la estrategia como pauta para la estructuración de cada subsistema y sus componentes principales, sino que cada uno tiene patrones de medida que establecen

el comportamiento favorable o desfavorable, pero en ningún caso partiendo de la estrategia.

La manera más recomendable de mantener los objetivos en la mira y no desvirtuar el propósito final es la alineación y realineación constante a medida que sucedan cambios en los componentes que puedan afectarla.

1.3 El alineamiento de la estructura y el diseño con la estrategia organizacional

1.3.1 Antecedentes del diseño organizacional

La teoría de la organización se encarga del diseño e implantación de la estructura y la organización conformada por una diversidad de escuelas o enfoques parcialmente diferenciados en sus contenidos. La estructura y el diseño organizacional constituyen un instrumento a través del cual la entidad (empresa) se encamina al logro de sus objetivos y a su vez uno de los elementos componentes de la implementación de la estrategia.

La estructura (del latín structūra) es la disposición y orden de las partes dentro de un todo. También puede entenderse como un sistema de conceptos coherentes enlazados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

El enfoque clásico sobre diseño organizacional

Varios han sido los autores que han tratado el tema de la estructura y el diseño organizacional. Sin embargo la profundidad del tema hace que siempre queden elementos a desarrollar y perfeccionar, incluso partes y relaciones a descubrir.

Entre los autores existe tendencia en destacar que los cuatro (4) principales momentos o elementos por los que atraviesa el proceso organizativo son: identificación de las actividades (división del trabajo), agrupamiento (departamentalización), asignación de autoridad y coordinación.

Un análisis desarrollado por Rodrigo Ricardo (2001) estableció que el aporte de los principales autores que integran el enfoque clásico se distribuye de la manera siguiente:

Principales autores	Momento del proceso organizativo que tiene relación	Principios o normas derivado del análisis
Fayol, Taylor, Weber	Especialización del trabajo	División del trabajo
Fayol, Taylor, Weber	Departamentalización	Departamentalización
Fayol, Weber	Departamentalización	Alcance administrativo

Fayol, Weber	Departamentalización	Unidad de dirección
Fayol	Asignación de autoridad	Autoridad y responsabilidad
Fayol	Asignación de autoridad	Centralización
Fayol	Coordinación	Unidad de mando
Fayol, Weber	Coordinación	Jerarquía o cadena escalar
Taylor, Weber	Coordinación	Normalización, reglas
Weber, Taylor	Formación y adoctrinamiento	Capacitación e instrucción

El enfoque neoclásico sobre diseño organizacional

Sobre la década de los 50 cobra auge un movimiento que transforma el pensamiento de la época incluyendo el ser humano como clave o parte del actuar empresarial, y participe directo de la rentabilidad de las organizaciones, se compone por el movimiento de relaciones humanas y del comportamiento.

Experimentos realizados por estos grupos de pensadores evidenciaron como los factores de actitudes de los empleados y grupos informales de trabajo tienen gran influencia en la productividad por lo que la estructura burocrática podía perfeccionarse haciéndola menos formal y con mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Los principales representantes fueron: Douglas McGregor, Chris Argyris y Rensis Likert. Estos recomiendan mayor participación del hombre en la toma de decisiones y la satisfacción de las necesidades humanas, lo que traería como consecuencia mayor involucramiento en los resultados, aumento de la satisfacción laboral y multiplicación de las responsabilidades.

El enfoque contingencial o situacional sobre diseño organizacional

Uno de los autores más significativo dentro de este enfoque fue Henry Mintzberg, los principales aportes de este autor relacionado con el diseño organizacional, están en ser uno de los primeros y más actualizados enfoques, que resume de forma coherente y sistémica diversas de las cuestiones referidas al elemento del funcionamiento de las organizaciones.

Establece como idea central que los elementos de una estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía y una consistencia básica con la situación de la organización (dimensión, antigüedad, tipo de ambiente en que funciona y los sistemas técnicos que usan). Además se refiere a la selección de

los factores internos y los segundos (externos). Por tanto los parámetros de diseño como los factores de situación deben agruparse para crear lo que él denomina configuraciones.

En relación con el diseño organizacional, señala que la esencia del mismo es la manipulación de un grupo de parámetros que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores e influye en el funcionamiento de la organización. Sugiere un grupo de nueve parámetros de diseño—los componentes básicos de la estructura organizativa—que caen dentro de cuatro amplias agrupaciones.

Tabla 1. Parámetros de diseño de Mintzberg

Grupo de diseño	Parámetros de diseño organizativo	Conceptos relacionados
Diseño de puesto de trabajo (de posiciones individuales) (I)	1. Especialización de las tareas 2. Formalización de los comportamientos 3. Preparación (capacitación y adoctrinamiento del personal (cultura)	<ul style="list-style-type: none"> • División básica del trabajo • Normalización de las tareas • Sistemas de Flujos regulados de trabajo • Normalización de habilidades (destreza).
Diseño de la superestructura (II)	4. Agrupamientos de las unidades Organizativas 5. Tamaño de la unidad organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión directa • División administrativa del trabajo • Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, comunicación informal y constelaciones (grupos) de trabajo • Organigrama • Sistemas de comunicación informal • Extensión ámbito de control.
Diseño de enlaces (Encadenamiento lateral) (III)	6. Sistemas de planeamiento y control 7. Dispositivos de enlaces (formas de coordinación)	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de los output • Sistemas de flujos regulados • Adaptación mutua • Sistema de comunicación informal, constelaciones (grupos) de trabajo y procesos de decisión "ad hoc".
Diseño del sistema de toma de decisiones (IV)	8. Descentralización vertical 9. Descentralización horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • División administrativa del trabajo • Sistemas de autoridad formal, flujos regulados, grupos de trabajo, y procesos de decisión "ad hoc" • División administrativa del trabajo • Sistemas de comunicación informal, grupos de trabajos y procesos de decisión "ad hoc".

Diseño de posiciones individuales

- Especialización del trabajo: número de tareas en un trabajo dado (dimensión horizontal) y el control del trabajador sobre dichas tareas (dimensión vertical). La especialización horizontal abarca unas pocas tareas bien definidas, menos especializado la amplitud es más grande, especializado verticalmente el trabajador

carece de control sobre las tareas realizadas. Generalmente, se ha adoptado que lo contrario a la especialización es el enriquecimiento del cargo u ocupación

- Formalización del comportamiento: norma los procesos de trabajo mediante instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos y similares. Los medios son variados, el efecto: regula el comportamiento
- Formación: se refiere al empleo de programas formales de instrucción que proporcionan a las personas los conocimientos y habilidades requeridas para hacer trabajos concretos en las organizaciones. La capacitación es el parámetro de diseño para el ejercicio del mecanismo coordinador que se denomina estandarización de destrezas
- Adoctrinamiento: se refiere a los programas y técnicas por medios de los cuales se sensibiliza a los miembros con las necesidades ideológicas de la misma

En la práctica esta variable constituye un sustituto de la formalización y la preparación.

Diseño de la superestructura

Cuando se habla de diseño de la superestructura dado un grupo de posiciones individuales, en términos de especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento, se hace frente a dos cuestiones obvias de estructuras organizativas. ¿Cómo deben ser agrupados en unidades estas posiciones? ¿Qué tamaño debe tener cada unidad? Aspectos que conciernen al diseño de la superestructura de la organización.

Como resultado del proceso de agrupar en unidades las posiciones individuales, se establece el sistema de autoridad formal y la jerarquía de la organización. La agrupación de unidades se refiere a la elección de los criterios según los cuales los trabajos se agrupan en unidades, y esas unidades en otras de orden más elevados.

En su funcionamiento, el agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos mecanismos coordinadores -- la supervisión directa y el ajuste mutuo -- y puede formar la base de un tercero -- la estandarización de producciones -- al proporcionar medidas comunes de desempeño. La agrupación de unidades puede constituir uno de los más poderosos parámetros de diseño. Aunque alienta la coordinación del grupo a expensas de la coordinación entre grupos.

El autor define los diferentes criterios por los que se puede agrupar, ya puntualizado en la etapa de departamentalización dentro del proceso de organización. El tamaño

(dimensión) de la unidad se refiere al número de cargos u ocupaciones (posiciones individuales) o unidades (segundo o tercer orden) contenidas en una sola unidad.

Son diversos los elementos o aspectos que pueden conllevar a incrementar o disminuir el tamaño de las unidades: la supervisión directa, la mayor o menor estandarización para lograr la coordinación u otras.

Diseño del sistema decisor

Después de construida la superestructura, corresponde, de acuerdo con la lógica del proceso de organización, determinar la distribución del poder de decisión dentro de ésta, establecer el nivel de centralización y/o descentralización en la toma de decisiones.

La centralización expresa la concentración del poder en un solo punto de la organización. Es el medio más cerrado de coordinar la toma de decisiones. Se refiere a la difusión del poder para tomar decisiones. Es el más complejo de los parámetros del diseño, el que más necesita de la comprensión de todos los demás.

Posee dos dimensiones: la vertical y la horizontal.

- La descentralización vertical es la delegación del poder formal descendiendo por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica a la línea media
- La descentralización horizontal es la dispersión del poder fuera de la línea jerárquica hasta los no directivos. La descentralización horizontal a su vez puede ser limitada (selectiva o paralela)
- La descentralización horizontal limitada (selectiva) es la dispersión del poder sobre diferentes decisiones por distintos lugares de la organización
- La descentralización vertical limitada (paralela) es donde el poder sobre varias decisiones diferentes se delega en un mismo punto específicamente dentro de las unidades agrupadas sobre base del mercado. Cada división es separada de las otras con el poder necesario para tomar aquellas decisiones que afectan sus productos, servicios o áreas geográficas.

Diseño de los enlaces laterales

Los enlaces laterales son encadenamientos laterales en oposición a los estrictamente horizontales dirigidos a rellenar la superestructura, mediante la estandarización de producción y dispositivos que alientan el ajuste mutuo. Estos están integrados por dos

grupos principales: sistema de planeamiento y control y dispositivos de enlaces. Dentro de ellos se evalúan aspectos como:

- Normalización de los output
- Sistemas de flujos regulados
- Adaptación mutua
- Sistema de comunicación informal, constelaciones (grupos) de trabajo y procesos de decisión "ad hoc".

Proceso de diseño organizacional

Un proceso clásico de organización es el establecimiento de roles, relaciones, autoridades y responsabilidades, con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos. Lo que se espera de un proceso de organización es disponer de una estructura organizativa a través de la cual los individuos cooperan sistemáticamente para el logro de objetivos comunes.

Sus niveles:

- Institucional: Establecimiento de la visión y elaboración de estrategias
- Intermedio: Transformación de las estrategias en programas de acción
Interacción entre un componente ligado a la incertidumbre (externa) y un componente orientado a la certeza y a la lógica (nivel operacional)
- Operacional: Ejecución cotidiana y eficiente de las tareas de la organización.

Para realizar un proceso de organización eficiente la estructura debe ser de un carácter tal que muestre los cargos, sus relaciones, mecanismos de coordinación y control de los miembros de la organización. Además deben figurar los niveles de autoridad y de responsabilidad de manera que también se advierta su alineación a la estrategia.

En el proceso de organización participan los sistemas; para ello se definen en: Procesos, procedimientos y mecanismos de resolución de conflictos. Se basa en el establecimiento de métricas para evaluación de resultados cualitativos y cuantitativos. A su vez identifica los criterios de asignación de recursos. El objetivo de la estructura es de servir como ayuda en el cumplimiento de los procesos de negocios de la organización, en todos sus niveles.

En el diseño organizativo dadas las necesidades totales de la organización --- metas que alcanzar, misiones que cumplir, así como un sistema técnico para lograrlos --- el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse.

Las configuraciones organizativas

Configuración Estructural	Mecanismo coordinador principal	Parte Clave de la organización	Tipo de descentralización
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Centralización vertical y horizontal
Burocracia mecánica	Estandarización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo	Descentralización vertical y horizontal
Forma divisional	Estandarización de los resultados	Línea media	Descentralización vertical limitada.
Adhocracia	Ajuste mutuo	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

Otras posiciones desarrolladas dentro del enfoque contingencial o situacional sobre diseño organizacional

De manera general, la estructura organizacional incluye:

- La división y especialización de las actividades (el trabajo)
- Todo el trabajo relacionado con la departamentalización (agrupación de actividades comunes) de la entidad
- La estandarización (formalización o normalización) de las actividades

La determinación del tamaño de las unidades organizativas

- La centralización y descentralización (la ubicación del poder en uno u otro lugar de la organización)
- El sistema de información general
- La coordinación de las actividades de forma vertical y horizontal.

La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

La comprensión del proceso de diseño organizacional permite demostrar algunos postulados teóricos en relación con las estructuras organizativas.

- ❖ La estructura debe reflejar la misión, objetivos y los planes debido a que las actividades (tareas) se derivan de ellas

- ❖ *La estructura de las organizaciones, al igual que cualquier plan, debe reflejar su medio ambiente. De la misma manera que las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales, éticas*
- ❖ Debe reflejar la autoridad que la administración de la empresa tiene a su disposición
- ❖ La organización es operada por personas, las agrupaciones de las actividades y las relaciones de autoridad en una estructura de organización deben tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres del personal.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo. La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

Las investigaciones y enfoques recientes sobre el diseño organizacional han transitado por ser más comprensivas. Al estudiar diferentes factores que ejercen influencia en la estructuración, las relaciones entre la estructura formal e informal a buscar interrelaciones entre los factores situacionales y los principales elementos que constituyen la estructura.

En relación con la estructura y el diseño organizacional la base legal cubana en el Decreto Ley 281 del 2007 de los Consejos de Estados y de Ministros en cuanto al diseño organizacional establece aspectos como:

ARTÍCULO 68.-Las empresas se organizan por procesos. De estos procesos unos garantizan:

La ejecución de funciones de regulación y de control (como son los procesos contables-financieros, aseguramientos técnicos, de gestión de personal, entre otros).

Otros materializan la ejecución de las producciones de bienes y servicios, el mantenimiento y la logística.

ARTÍCULO 76.- Las principales funciones a realizar por la empresa son:

1. Mantenerse actualizada de las legislaciones que se dictan por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley;
2. dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión;

3. elaborar las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión;
4. elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa;
5. darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de la empresa;
6. realizar, periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base; elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes;
7. controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial;
8. elaborar y actualizar la estrategia de la empresa; evaluar su cumplimiento periódicamente en el Consejo de dirección, tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones;
9. elaborar cada año los objetivos a alcanzar en la empresa, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlar periódicamente su cumplimiento;

En general se relacionan aspectos relativos a:

- Estructura organizativa adecuada (tamaño, puestos de trabajo, agrupamiento)
- Independencia departamental
- Establecimiento de líneas de responsabilidad
- El establecimiento de normas de ejecución (planes, normas, presupuestos, regulaciones, etc.)
- El registro y medición o comparación de la ejecución real con las normas de ejecución establecidas, indicando las diferencias o desviaciones
- Personal adecuado a las funciones de control a ejecutar
- Mantenimiento y actualización de los manuales de procedimientos
- Sistema de modelos y registros para evidenciar las operaciones de la entidad.

Sin embargo, no posee una línea que coordine la interacción de las estructura con los sistemas, subsistemas y supra sistemas del ambiente interno y externo de las organizaciones. Así como con la estrategia de las organizaciones.

En estos momentos el término más acertado para describir el estado que se debe lograr es metanoia, y se puede traducir por desplazamiento mental o cambio de

enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra.

Las estructuras actuales se concentran mayormente en el puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber por qué. Sólo se puede suponer que “alguien cometió una falla”.

Tradicionalmente, las organizaciones intentan superar las dificultades de afrontar el enorme impacto de ciertas decisiones dividiéndose en componentes. Instituyen jerarquías funcionales que permiten intervenir con mayor facilidad. Pero las divisiones funcionales se transforman en feudos, y lo que antes era una cómoda división del trabajo se transforma en una serie de “chimeneas” que impiden el contacto entre las funciones. Usualmente cuando las personas pertenecen al mismo sistema, a pesar de sus diferencias, suelen producir resultados similares.

La perspectiva sistémica dice que se debe buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes. Mirar más allá de las personalidades y los sucesos. Examinar las estructuras, que modelen los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos.

El consultor de la firma norteamericana McKynsey, Douglas K. Smith señala **“El desempeño es el objetivo primordial de los cambios en el diseño”**. El universo expansible de los desafíos de desempeño ha aumentado las opciones de diseño disponibles. La aparición del equipo como una alternativa para los grupos de trabajo clásicos de individuos ofrece una opción poderosa.

La nueva opción de organizar de manera horizontal en lugar de verticalmente permitirá a las empresas mejorar de forma continua en los procesos en lugar de las funciones.

Pero cualquier opción de diseño – individual, de equipo, función, proceso, periódico, continuo, centralizado, descentralizado, estructural, no estructural – sólo tiene sentido si contribuye al desempeño.

En consonancia con lo que establece Smith adquiere un significado el denominado desempeño organizacional que puede definirse como: capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que esta posee. Soltura Laseria, A. 2009.

1.4 Modelos o procedimientos para la alineación de la estructura organizativa con la estrategia organizacional en las entidades

Los estudios iniciales sobre la relación estrategia estructura fue revelado por Alfred Chandler en 1962, como resultado de sus estudios se derivaron los preceptos:

- La estructura sigue a la estrategia
- El tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas
- Las características de una organización pueden cambiar en relación con las diferentes estrategias adoptadas en el tiempo y la influencia de estas en la estructura.

A partir de estas posiciones, se empezó a identificar a la estructura organizativa como una variable de soporte o de implementación de la estrategia, sin embargo, las investigaciones sobre este relación en nuestro contexto no resultaron cuantiosas, lo que se evidencia en la formulación siguiente: “En las investigaciones que se realizan en las diferentes universidades cubanas sobre el tema de estrategia y dirección estratégica se muestra un insuficiente tratamiento de los soportes estratégicos para hacer que la estrategia funcione como son por ejemplo: el pensamiento estratégico, la estructura, la cultura, el presupuesto” (Ronda Pupo 2002: 16).

En investigaciones posteriores de este mismo autor señalaba: “Un análisis investigativo refleja que en pocas ocasiones se ha analizado en tesis o investigaciones sobre las variables relacionadas con el soporte del proceso de aplicación de la estrategia en las organizaciones en el oriente de Cuba, solo tres (3) tesis hasta el 2008 abordan liderazgo, estructura y cultura organizacional lo que representa el 2.6 por ciento del total de tesis realizadas sobre el tema.

La mayor parte se vuelcan a la formulación de estrategias, en menor grado a la evaluación de la ejecución de la estrategia existente y en ningún caso a la alineación de la estrategia con las variables del proceso de soporte” (Ronda Pupo, 2008).

Posteriormente esta relación de estructura-estrategia se integró en el concepto de alineamiento organizacional en la década del 70 del siglo pasado, lo que se confirma con el aparecimiento de diferentes modelos, que se ilustran a continuación:

Capítulo I: Marco teórico-práctico

Modelos	Representantes	Variables	Generalidades
Modelo de seis cuadros (1976)	Marvin R. Weisbord	Propósito, Estructura Recompensa Mecanismo, Relaciones Liderazgo	Tipo de negocio , División del trabajo Sistema de estimulación, Tecnología, Conflicto, Control
Análisis del Campo de Fuerzas (1978)	Kurt Lewwin	Efectividad Fuerzas restrictivas Fuerzas impulsoras	Identificación de la meta a alcanzar. Detección de los principales problemas Posibles estrategias para lograr cambio
Modelo de las 7 s Mackinsey (1982)	Peters, T., & Waterman	Estructura, Sistema, Estilo, Staff, Habilidades, Estrategia, Valores Compartidos	Análisis de la interacción de cada uno con el resto y todos en su conjunto.
Modelo de desempeño organizacional(1990)	David P. Hanna	Resultados , Cultura Estrategia Situación Comercial	Relaciona el comportamiento de los procesos informativos y de toma de decisiones, así como la cultura organizacional de las personas.
Modelo Sensing (1991)	Leonar Shiesinger	Entorno, Diseño Cultura, Resultados	Se integran con procesos de renovación
Modelo de diagnóstico tridimensional(2001)	Frech and Bell	Subsistema: Tecnológico Social-Humano Normativo, Estructural Objetivo	Interrelación continua entre subsistemas y con el entorno
Modelo de diagnóstico organizacional(2001)	Patrick Williams	Administración Tecnología del trabajo Humano - social	Toma de decisiones Información Staff Involucramiento
Coeficiente Alasa (2005)	Alejandro Lasa Urrestilla	De apoyo De Control De Demanda	Evalúa las restricciones que operan en el sistema organizativo mediante la evaluación de descriptores.
Modelo de alineación organizacional(2012)	Edgardo Robledo Ruiz	Madurez Organizacional Cambio Planeado Misión	Interrelaciona indicadores para cada variable con el sistema cliente, evaluado en el micro y macro entorno.

El tema de alineación de las partes o componentes de las organizaciones con la estrategia organizacional, mezclando las sinergias para lograr un todo que actúe e interactúe como un solo organismo tras la misma meta, es un tópico que viene desarrollándose hace no muchos años, por lo que aún es un campo de investigación con muchas aristas por profundizar. Se destaca que la variable estructura y diseño es considerada en una significativa cantidad de modelos.

Además de los anteriores autores, otros se han referidos desde posiciones muy valiosas tales como: la idea de alinear o integrar diversos componentes aislados, en un sistema mayor, fue planteada originalmente por Peter Senge. Desde su perspectiva la relación entre las partes siempre es más importante que las individuales en sí mismas.

Lo que significa que el desempeño de un sistema que logre integrarse es más relevante que el de sus partes independientes, o sea, para lograr el desempeño de un sistema es necesario alinear sus partes, sincronizando cada componente al sistema general (en otras palabras se puede decir que los “elementos del sistema están racionalmente conectados”; Luhmann, 1990).

Naturalmente esto no fue suficiente, el desarrollo de las entidades en sí y del ambiente que las rodea exigía algo mucho más generalizador y proactivo en vez de reactivo.

La generalidad de las organizaciones invierten entre un 10 y un 20 por ciento de su tiempo en generar valor, el resto se desperdicia reparando los problemas que causa el enfoque funcional o departamentalizado; que solo trae altos costos, pérdida de tiempo y poca competitividad en el mercado. Esta es la razón principal por la que el desarrollo de la alienación estratégica se vuelve más necesario.

Esta relación es una muestra enunciativa y no exhaustiva de los modelos que se emplean y desarrollan en el tema, puesto que este es un tema en auge y crecimiento, dada la importancia de convertir a las organizaciones en entidades más eficaces.

Por otra parte, señalar que si bien, esos modelos proporcionan una guía referencial de cómo proceder en busca del alineamiento organizacional, no siempre poseen un procedimiento que permita su puesta en práctica, manifestando una limitación metodológica, refiriendo el escaso tratamiento de esta temática.

La indagación realizada sobre el objeto de estudio revela que en la Universidad de Holguín el alineamiento organizacional no ha sido un tema de investigación en los programas de formación profesional, superación o académico en los últimos 8 a 10 años. Un ejemplo de lo anterior, se manifiesta en las investigaciones desarrolladas sobre estructura y diseño organizacional en el presente programa de la maestría en Dirección, en el que se observa el cuadro siguiente:

No	Autor	Título de la investigación	Énfasis de la investigación
1	José Rodrigo Ricardo	Metodología para el diagnóstico y perfeccionamiento del diseño organizacional en la U.B. industria del C.A.I Rafael Freyre Torres	El diseño organizacional en el área industria de un central azucarero holguinero
2	Elidio Dominguez Guzmán	Propuesta de rediseño de la Estructura Organizativa de dirección en la Empresa Pesquera Holguín	La organización como función de la dirección, el reordenamiento estructural.

3	Arianny Amaro Quiñones	Diseño e implementación de un procedimiento para la estructura organizativa en el marco del sistema de dirección y gestión empresarial	El proceso de organización en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial
4	Heriberto Jesús Cruz Herrera	El diseño organizacional de la División COPEXTEL Holguín	Diseño de formas organizativas ante las exigencias del desempeño de la organización
5	Henry Alejandro Coronado Villafranca	Procedimiento para el rediseño e implementación de la estructura organizativa de la misión sucre	Rediseño de la estructura organizativa para contribuir a un mayor desempeño y resultados superiores
6	Antonio Rafael Albino Robles	Diseño y aplicación de la estructura organizativa de dirección en la aldea universitaria "Francisco Isnardi" misión sucre del municipio Maturín del estado Monagas	Diseño de una estructura organizativa en la gestión académica y administrativa para una mejor dirección.

Lo más importante es recordar que el concepto alineamiento en todos estos modelos está construido bajo el criterio que: para lograr la visión, estrategia y resultados óptimos que una organización busca alcanzar, es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de sus componentes (unidades de negocio, departamentos, procesos).

La meta nunca debe ser para una organización el enfoque de alineación o sincronización en sí mismo, sino aquella que dicta su estrategia, el modelo es una herramienta que apoya su logro; que debe verse como un proceso continuo que requiere constante re-enfoque y re-alineamiento, para poder lograr verdaderamente excelencia organizacional.

Conclusiones parciales

1. La estrategia puede verse potenciada por el alineamiento de componentes clave como la estructura, de manera que se estructure en coherencia con la misión, la visión y los objetivos reflejando en alguna medida el ambiente que rodea a la organización
2. El proceso de alineamiento estratégico es un tema un tanto novedoso y no tan profundamente abordado, los autores aun no se ponen de acuerdo en cuanto a los parámetros a evaluar y su métrica más acertada, sin embargo buena parte de ellos coinciden en relación a la evaluación de estructuras, sistemas de trabajo, cultura de la organización, tecnología, procesos, comunicación y métodos de dirección

3. Existe coincidencia entre los autores respecto a estructura – organización y planificación – control – objetivos – estrategias – políticas, para los que se hacen cada vez más indisolubles, pasando de un estilo de dirección y pensamiento operativo a otro estratégico, donde desempeñan un papel fundamental los recursos humanos con énfasis en el liderazgo, la participación, comunicación y formación, que permita desarrollar la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno para el logro de mejores y duraderos niveles de desempeño
4. Los enfoques que abordan el tema del alineamiento plantean requisitos que miden el correcto establecimiento de la estructura, y la toman como variable para efectuar cambios representativos en el funcionamiento de las entidades, pero no se establecen vínculos de normalización entre estos requisitos, ni se aborda desde el enfoque sistémico de la alineación total estratégica en la organización.

CAPITULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNOSTICO Y MEJORA DEL ALINEAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Introducción

Con el objetivo de solucionar el problema planteado en esta investigación se presenta la conceptualización de un procedimiento metodológico para el diagnóstico y mejora del alineamiento de la estructura y el diseño organizacional a la estrategia de la empresa.

2.1 Presupuesto teórico y metodológico del procedimiento propuesto

El desarrollo del procedimiento de alineamiento de la estructura/diseño a la estrategia de la organización se ha realizado sobre las bases teóricas siguientes:

Teoría de la relación organizacional estrategia-estructura, el procedimiento se concibe, como un proceso en que el diseño de los principales componentes de la estructura organizativa se realiza, o sigue los principales elementos que componen la estrategia formulada en la organización. (Chandler, 1962).

El procedimiento considera la evaluación y posterior perfeccionamiento de la estructura como un proceso de implementación de la estrategia. Para el autor del presente trabajo de investigación, la estructura está dentro de la formulación misma de la estrategia, como acción concadenada, compartiendo la idea de “que la estructura genera conductas, por tanto como la estrategia es la guía de actuación de la organización medibles en datos cualitativos y cuantitativos, donde la estructura va a moldear estos resultados regulando el comportamiento y la conducta necesaria y deseada para lograr el éxito de la estrategia” (Senge, 2005).

Desde el momento que se crea una estrategia la estructura debe analizarse como una de las herramientas de realización y control, ya que existen otras variables que intervienen como el liderazgo y la cultura organizacional.

Teoría o enfoque de sistema: la estrategia de trabajar con un enfoque funcional de sub-optimización, tiene como fin la estructuración y alineamiento de la estrategia en forma vertical, lo cual crea pobres flujos de coordinación horizontales, consumiendo enormes cantidades de tiempo, recursos y esfuerzos, para que los resultados sean: cantidades de trabajo esperando en fila, manejo de materiales inadecuado, excesivos inventarios, mal manejo de pedidos, facturas no despachadas correctamente y a

tiempo, pobre comunicación entre departamentos y un sin fin de problemas que al final, redundan en insatisfacción de clientes y pobres resultados financieros.

Lo que significa entrar en la polémica entre organización funcional o por procesos, la cual tiene ya muchos años de historia, desde el propio nacimiento de la administración científica y de la estructura organizacional, impulsada por autores tales como: Adam Smith, Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Gantt, Henry Ford y otros.

El éxito radica en eliminar de la alta gerencia, los viejos paradigmas gerenciales ocasionados por conceptos como: la teoría de la conspiración o la fuerza subversiva y crear una cultura enfocada en la ejecución de la estrategia, la creación de valor y el logro de efectividad organizacional.

No se trata de desechar por viejo, la Biblia en primera de Tesalonicenses capítulo 6 versículo 21 dice *“Examinadlo todo y retened lo bueno”* y ese es el punto, retener aquello que produzca buenos resultados. La clave del alineamiento horizontal, es que “ve a la organización como un proceso o como una cadena de eventos interrelacionados, que genera valor para los clientes, la cual cruza horizontalmente a la estructura, a través de un flujo de trabajo multifuncional”.

La estructura genera conducta, y el cambio de estructuras subyacentes puede generar otros patrones de conducta. Más aún, como la estructura de los sistemas humanos incluye las “políticas operativas” de los que toman decisiones en el sistema, la redefinición de nuestra toma de decisión redefine consecuentemente, entonces, la estructura del sistema, de manera que el Enfoque de Comportamiento Organizacional juega también su papel efectivo (Senge, 2005).

Este autor cuando define las lecciones en su caso el juego de la cerveza establece:

1. La estructura influye sobre la conducta

Las personas pertenecientes a la misma estructura tienden a producir resultados cualitativamente similares. Cuando hay problemas o el desempeño no satisface las expectativas, es fácil encontrar a alguien o algo para echarle la culpa. Pero a menudo los sistemas causan sus propias crisis, que no obedecen a fuerzas externas ni a errores individuales.

2. La estructura de los sistemas humanos es sutil

Se tiende a considerar una “estructura” como constreñimientos externos sobre el individuo. Pero la estructura, en los complejos sistemas vivientes, tal como la

“estructura” de los “sistemas” múltiples de un cuerpo humano (por ejemplo, el cardiovascular y el neuromuscular) alude a las interrelaciones básicas que controlan la conducta. En los sistemas humanos, la estructura incluye el modo de tomar decisiones, las “políticas operativas” mediante las cuales traducimos percepciones, metas, reglas y normas en actos.

- **Enfoque del sistema de dirección y gestión empresarial cubano:** se expresa al considerar que, cada empresa, de acuerdo con su tecnología, diseña su estructura y sistemas organizativos, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcanzan los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad. (Consejo de Ministros (CM) 2007; Amaro Quiñones, 2010.)

En la concepción e integración del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, la estructura organizativa ocupa un lugar central para el desarrollo de los objetivos y procesos, como se muestra en la Figura 1.

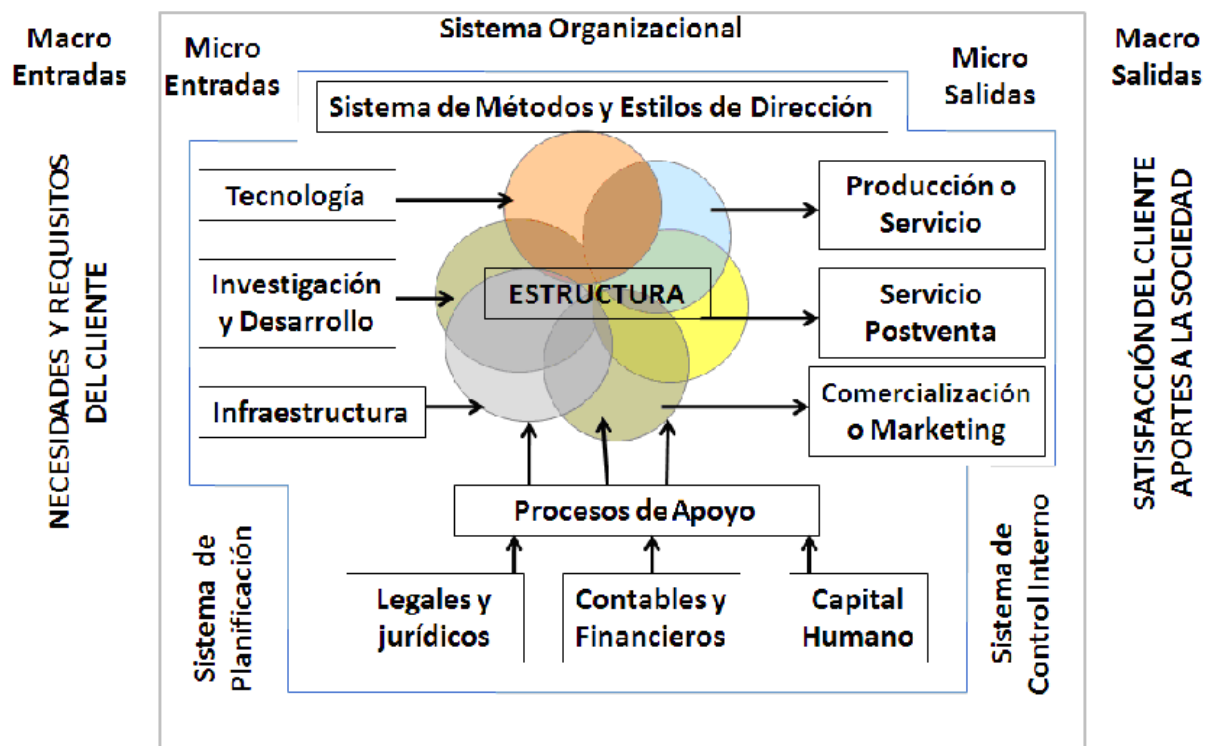


Figura 1: Relación de la estructura con los componentes de las organizaciones

Teoría de la configuración interna de la estructura organizacional: se expresa al buscar una estructuración efectiva a través de una consistencia interna entre los parámetros de diseño (Mintzberg, 1990; Morales Cartaya, 2006).

Se tendrá en cuenta además, para la obtención del nivel de alineación, el estado de los componentes de los parámetros de diseño de la estructura como son:

1. Planeación

- Establecimiento de la misión
- Conformación de los objetivos, estrategias y planes de acción
- Sistema técnico.

2. División (especialización de las tareas)

Para la evaluación de la estandarización se deberá tener en cuenta aspectos como:

- Caracterización general de la organización
- Misión y visión de la misma
- Valores y principios
- Políticas
- Estructura organizativa adoptada
- Mapa de proceso
- Listado de los procedimientos establecidos.

3. Funciones y tareas

- Estado del establecimiento de los cargos necesarios
- Determinación de las funciones que se deben desarrollar por áreas
- Conformación de los profesigramas y matrices de competencia laboral
- Medidores de eficiencia establecidos para medir el desempeño y la ejecución y cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias a lograr.

4. Diseño de puestos de trabajo

Dentro de los aspectos a evaluar están:

- Organización del trabajo
- Perfil
- Carga y capacidad
- Rotación del personal por tareas clave
- Segregación de funciones.

5. Departamentalización (agrupamiento)

Se deberá evaluar criterios como:

- Cantidad de trabajadores y áreas bajo una dirección única, buscando definir el estado de la comunicación, los gastos salariales, la capacidad de respuesta de la entidad, la capacidad de control a los subordinados, la motivación de dirigentes y trabajadores
- Nivel de especialización que permita valorar si se establece una organización múltiple o especializada
- Evaluar además la tecnología utilizada, nivel de especialización, tamaño.

6. Coordinación y conformación integral:

Cumplimiento de la tenencia de manuales, normas y procedimientos contables y de comportamiento que regulan el funcionamiento de los procesos:

- Manual de Organización
- Manual de Contabilidad
- Manual de Control Interno
- Procedimientos específicos
- Otros.

7. Integración

Se deberán analizar los mecanismos de enlace, definiendo formas organizativas temporales que aseguren la coordinación de las actividades:

- Consejos de dirección
- Consejos técnicos
- Comisiones de trabajo.

8. Asignación de la autoridad

Evaluar el grado de autoridad situacional de acuerdo con:

- La dinámica de cambios externos e internos
- El impacto predecible de la decisión
- La disponibilidad de recursos
- La dependencia de los órganos de dirección superiores.

Así también se evaluarán los mecanismos de coordinación que están presente como pueden ser:

- Supervisión directa
- Estandarización de los procesos de trabajo, de los resultados y habilidades

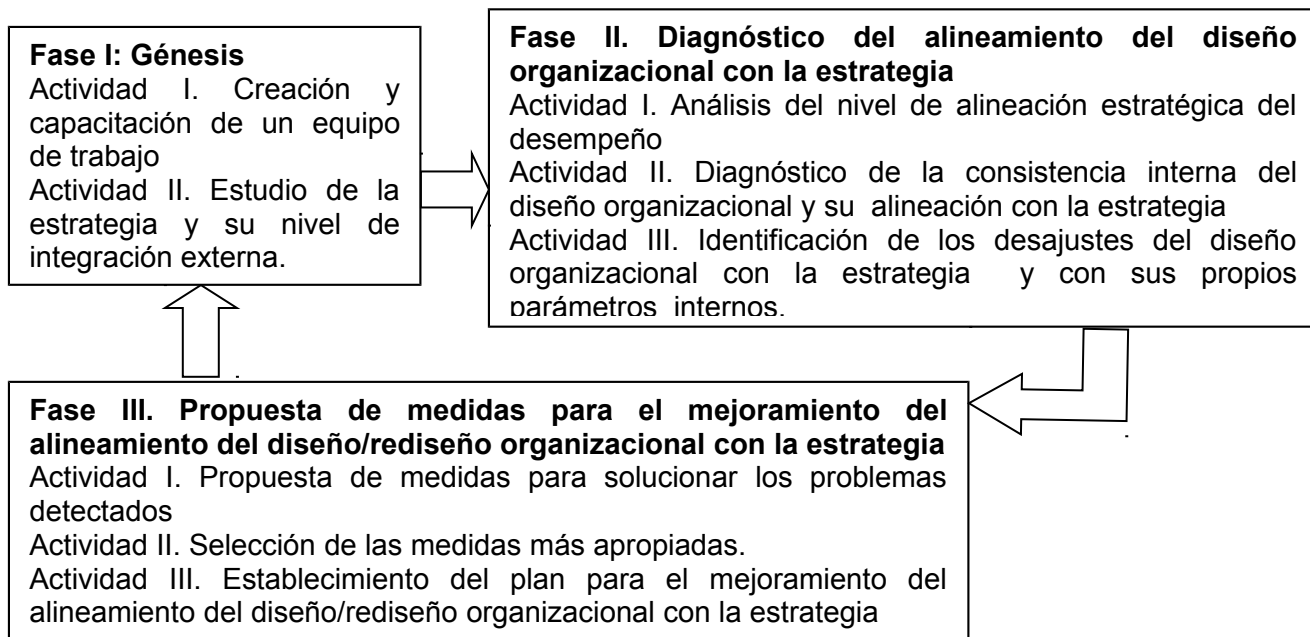
- Adaptación o ajuste mutuo.

Mediante la consulta bibliográfica, trabajo con expertos y especialistas de la producción se ha podido delinear que la relación de los componentes del diseño organizacional y la estrategia se manifiestan de la forma siguiente:

No	Elemento (Parámetro del Diseño Organizacional)	Elemento de la Estrategia Organizacional
1	Especialización de la tareas	Misión, visión, áreas de resultados clave, objetivos, acciones estratégicas
2	Formalización del comportamiento	Misión, visión, valores
3	Preparación del personal	Misión, visión, objetivos, procesos
4	Agrupamiento organizacional	Misión, visión, áreas de resultados clave, objetivos, procesos
5	Tamaño de la unidad organizativa	Misión, visión, áreas de resultados clave, objetivos, procesos
6	Sistema de planeamiento y control	Objetivos, procesos
7	Dispositivos de enlaces	Misión, visión, procesos
8	Descentralización vertical	Misión, visión, procesos
9	Descentralización horizontal	Misión, visión, procesos

2.2 Componentes y contenido del procedimiento propuesto

El procedimiento que se conforma cuenta con tres (3) fases, y en cada una de ellas se delimitan objetivos y actividades, además de técnicas y herramientas para la materialización y puesta en práctica.



2.2.1 Fase I. Génesis

Objetivos:

- 1) Establecer las condiciones organizativas necesarias que contribuirán a la solución del problema
- 2) Determinar el grado de integración externa de la estrategia con el contexto que afronta la organización y las principales causas que inciden en la integración.

Aspectos a considerar: Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario, compuesto por no más de siete, en función del tamaño de la empresa, y en su mayoría miembros del Consejo de dirección.

Asimismo, deben poseer conocimientos sobre el sistema general de dirección y sus sistemas, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre diagnóstico y diseño o rediseño de estructuras organizativas y organizaciones y nombrar a un miembro del Consejo de dirección como coordinador del proyecto.

Igualmente, debe establecerse una planificación del proyecto para las reuniones y dinámica de trabajo del equipo y el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta las fases, actividades y acciones definidas en el procedimiento.

Técnicas y herramientas a utilizar:

- ✓ Consulta documental (estrategia de la organización)
- ✓ Cuestionario para evaluar la orientación estratégica de la organización (Morales Cartaya)
- ✓ Análisis grupal de los elementos de la estrategia
- ✓ Técnicas para la aproximación del consenso en el grupo
- ✓ Identificación de las fortalezas, debilidades y acciones para la mejora de la estrategia.

Los principales resultados de esta fase están dados por:

- Determinación de la orientación estratégica de la entidad
- Conformar un grupo de trabajo para el desarrollo de las transformaciones organizacionales.

Actividad I. Creación y capacitación del equipo de trabajo

El inicio de la actividad investigativa está dado por la constitución de un equipo de trabajo, multidisciplinario, donde se combinen diversas competencias, relacionadas con el proceso de administración, gestión del cambio, gestión económica, de recursos humanos, los intereses de los trabajadores, los organismos superiores, entre otros.

En correspondencia con lo anterior, se recomienda:

- Buscar un equilibrio entre la iniciativa de los jóvenes y la experiencia por antigüedad en la organización
- El número de personas para integrar este equipo de trabajo debe estar entre 5 y 7 personas, lo que asegura la necesaria diversidad de conocimientos e intereses y más podría dificultar la comunicación y el logro del consenso
- Solicitar la participación de un agente externo en este equipo de trabajo buscando una mayor objetividad e imparcialidad, así como experiencia en el tema. Puede ser un asesor de alguna consultoría especializada en el tema.

Para asegurar un dominio homogéneo de este equipo de trabajo se deben desarrollar acciones de capacitación dirigida a dotar a los integrantes de conocimientos relacionados con:

- Generalidades sobre la base teórica y conceptual de el diseño organizacional
- La base legal vigente en el país que regula el tema a tratar
- La misión de la organización
- La situación económica financiera de la entidad y el país
- Las técnicas de comunicación, trabajo en grupo y búsqueda de consenso
- El procedimiento de evaluación del nivel de alineación de la estrategia organizacional con la estructura organizativa.

Con este fin se deberán desarrollar acciones de capacitación bajo la modalidad de aprender haciendo, mediante talleres, conferencias y clases prácticas donde se combine armónicamente los conocimientos teóricos con las peculiaridades prácticas de la entidad, ejecutándose simultáneamente el trabajo.

Actividad II. Estudio de la estrategia y su nivel de integración externa

Antes de adentrarse en cualquier idea de análisis o mejoramiento de la estructura/diseño organizacional, resulta imprescindible, la identificación de la dirección

o rumbo estratégico de la organización, por lo que se considera necesario el conocimiento de los principales elementos que componen la estrategia; visión-plazo de vigencia, objetivos estratégicos, misión, valores, procesos (estratégicos, clave y de apoyo) y proyección de los objetivos a corto plazo (próximo) año que se identifican en la organización.

Principales técnicas/herramientas a utilizar:

1. Consulta documental (estrategia de la organización)
2. Cuestionario para evaluar la orientación estratégica de la organización (Morales Cartaya)
3. Análisis grupal de los elementos de la estrategia
4. Técnicas para la aproximación del consenso en el grupo
5. Identificación de las fortalezas, debilidades y acciones para la mejora de la estrategia.

Este procedimiento para la evaluación de la orientación estratégica de la organización, tiene entre sus aspectos aplicar la evaluación de las premisas organizadas en cinco (5) subactividades. Estas premisas son aspectos que determinan si la entidad u organización analizada tiene orientación estratégica o no, de lo que se puede inferir el posible grado de alineación de la estructura con la estrategia hacia lo externo soportados en un sistema informático en bases Excel.

Se considera que una entidad tiene orientación estratégica cuando se cumple con la primera Subactividad, o sea, poseer una estrategia, obteniendo la máxima calificación en la referida a la formulación de la estrategia y en las demás no deben alcanzarse puntuaciones menores que la media. De manera que supera el 85 %.

Después se divide la puntuación de cada una de ellas contra la máxima puntuación posible a alcanzar y se expresa porcentualmente. Esto permite identificar las de menos y mayor participación. La suma total de las cinco (5) premisas se divide por la puntuación total posible a alcanzar lo que determina el nivel de integración externa.

Subactividad 1. Evaluación de la orientación estratégica

El equipo deberá evaluar a través de revisión documental y mediante la aplicación de técnicas, las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?

- ¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?
- ¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?
- ¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?
- ¿Existe un sistema de planificación del trabajo?

Subactividad 2. Evaluación de la participación efectiva de los trabajadores

Se deberá buscar, a través de la aplicación de técnicas, las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?
- ¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?
- ¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?
- ¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?

Subactividad 3. Evaluación de las capacidades de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de la entidad

El equipo deberá evaluar las capacidades positivas y negativas que poseen los dirigentes de la entidad para convertirse en verdaderos líderes. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es la estructura organizativa de las actividades de apoyo en la empresa?
- ¿Cuál es el estatus del responsable de cada función?
- ¿El responsable de cada función que se ejecuta posee los conocimientos y la formación requeridos para un adecuado desempeño?

Subactividad 4. Evaluación del clima laboral

Es necesario que se tenga en cuenta el ambiente laboral en el cual se desarrollan las actividades de la entidad, ya que este impulsará o limitará en relación a su estado las actividades potenciales de la organización y su correcto desempeño. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?
- ¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?
- ¿Cómo se expresa la eficacia de la atención al hombre?

Subactividad 5. Evaluación del liderazgo en la gestión empresarial

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas, en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos. Los trabajadores se sentirán más o menos influenciados a seguir una meta y su cumplimiento en relación al desempeño de los líderes que posean. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?
- ¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?
- ¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos materiales, humanos y financieros en la empresa?

2.2.2 Fase II. Diagnóstico del alineamiento del diseño organizacional con la estrategia

Objetivo: determinar los principales desajustes del diseño organizacional (hacia lo interno) que limitan el desempeño, el logro de la misión y alcance de la visión de la empresa/organización.

Aspectos a considerar: se tendrán en cuenta en esta fase; la evaluación de nueve (9) módulos como medida de alineación de la estructura a la estrategia organizacional.

Técnicas y herramientas a utilizar: revisión documental (las estructuras por las que ha transitado la empresa desde su creación y la actual estructura para su estudio, las exigencias formuladas), aplicación del procedimiento en tablas de Excel (lista de

chequeo), dinámica de grupo y técnicas de consenso, consulta a expertos, observación.

La tecnología de diagnóstico es parte integrante del procedimiento para evaluar el grado de alineación, identificando debilidades, fortalezas, oportunidades, barreras. El procedimiento para la aplicación de la tecnología de diagnóstico en la empresa, tiene entre sus aspectos aplicar la lista de chequeo de un cuestionario de los aspectos fundamentales de los módulos.

Los nueve (9) módulos permiten determinar las brechas en cuanto a los parámetros de diseño de estructuras.

La unión de las premisas de la fase anterior y de los módulos, dan como resultado el nivel estratégico interno y externo de la entidad.

Las respuestas están concebidas en tres (3) grados de desarrollo:

1. Bajo, cuando se alcanza una puntuación mínima de 5 puntos
2. Media, cuando se obtiene 10 puntos
3. Alto, cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos.

De forma automática se asigna un color a la celda donde se responde y un valor determinado a la variable de evaluación.

Los datos generales de la empresa se introducen en escaques que posibilitan obtener tres (3) gráficos con la composición de trabajadores por sexo, edad y por categoría ocupacional, lo que permite una mayor visualización.

La evaluación de los nueve (9) módulos, se realiza de la misma manera que la evaluación de las premisas, sobre la base de escoger el criterio que responda al estado de gestión para la pregunta en cuestión y la asignación de valores y colores de forma automática.

Los resultados se obtienen de forma automática, al contestar las preguntas en cada uno de los aspectos y se muestran en tablas y gráficos en tres (3) hojas diferentes. Esta herramienta permite agilizar los cálculos al evaluar los resultados para determinar si la organización tiene o no orientación estratégica y el nivel de alineamiento estratégico alcanzado. De estos resultados se obtienen las brechas que la organización presenta en cada uno de los nueve módulos de evaluación de estructura.

No son necesarios conocimientos específicos de cálculo y de informática, como toda herramienta, está dotada de utilidades en función de hacer más efectivo el trabajo del

gestor. La herramienta no tiene requerimientos de instalación y solo es necesario poseer ambiente de Microsoft para su utilización.

Actividad I. Análisis del nivel de alineación estratégica del desempeño

La identificación de los niveles aparentes de alineación del desempeño organizacional es el primer paso para el diagnóstico y se convierte en la guía de acción definiendo la base de los resultados finales que se esperan. Se determinan mediante la aplicación de una lista de chequeo que correlaciona el nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional.

Es necesario aclarar que el concepto que la autora toma como base para el análisis es:

Desempeño organizacional. Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que esta posee. (Morales C. 2009. p. 370)

Así como:

Alineación estratégica del desempeño. Constituye una cualidad de la organización, la cual es una expresión del grado en que esta es capaz de emplear y desarrollar las competencias del capital humano para destinar los recursos a la elevación del desempeño en cumplimiento de la misión y alcance de la visión. Soltura Laseria, A. 2009.

La relevancia de la aplicación de esta lista se obtiene al identificar a partir de las evaluaciones de los criterios de medida, cuáles de éstos son los que poseen un nivel de desarrollo insuficiente y así dónde se encuentran las mayores reservas de desarrollo y en las cuales deberá enfatizar el desarrollo del proyecto. Soltura Laseria, A. 2009.

La lista de chequeo consta de tres preguntas, las que se evalúan en un rango de 0 a 4 puntos (En ninguna medida, En poca medida, En alguna medida, En buena medida, Totalmente) y poseen criterios de medida cada una.

Lista de chequeo:

Pregunta No1. ¿El desempeño de la organización está dirigido a contribuir significativamente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?

Criterios de medida

- ¿Se cuenta con estrategias e indicadores de desempeño que ofrecen el cómo la organización desarrollará la forma en que emplea sus recursos materiales, monetarios, humanos para el cumplimiento efectivo de la misión y la visión?
- ¿Los proyectos de mejora y desarrollo de procesos y la elaboración sobre esta base de los elementos de la estructura organizativa (diferenciación, agrupamiento, autoridad y coordinación) están orientados al alcance de la visión y el cumplimiento de la misión?
- ¿Los cargos y ocupaciones, en los procesos/actividades y unidades organizativas, están diseñados en función de la estrategia, siendo una contribución efectiva al alcance de la visión y cumplimiento de la misión?

Pregunta No 2. ¿El proceso de dirección enfatiza la ejecución de acciones que tributan a la estrategia e impactan significativamente el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?

Criterios de medida

- ¿La alta dirección orienta y controla el cumplimiento de las estrategias e indicadores de desempeño como tributo sustancial al cumplimiento efectivo de la misión y la visión?
- ¿Los proyectos de mejora de procesos, y la elaboración sobre esta base de la estructura organizativa, que tributan a la misión y el alcance de la visión son implantados satisfactoriamente?
- ¿Son ejecutados los diseños de los cargos y ocupaciones en los procesos/actividades y unidades organizativas que impactan significativamente al cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?

Pregunta No 3. ¿El desempeño organizacional evaluado al final del período constituye un acercamiento sustancial al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?

Criterios de medida

- ¿El desempeño obtenido por la organización en el período ha contribuido sustancialmente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?
- ¿Los proyectos de mejora de los procesos y la correspondiente estructura organizativa elaborada han contribuido sustancialmente a la elevación del nivel de desempeño y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la visión y alcance de la visión?

- ¿Los diseños de los cargos y ocupaciones en los procesos/actividades y unidades organizativas han impactado significativamente en el desempeño de los trabajadores y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la visión y alcance de la visión?

El procesamiento de esta lista de chequeo se obtiene mediante la multiplicación de un coeficiente K (resultante del mayor valor a obtener de los resultados entre 1-4 puntos, dividido entre 100) por la sumatoria de las evaluaciones obtenidas para el total de los encuestados por cada indicador. Tesis de maestría de Ariel Soltura Laseria, 2009.

Actividad II. Diagnóstico de la consistencia interna del diseño organizacional y su alineación con la estrategia

En esta etapa se emplean los parámetros de diseño que establece Mintzberg para evaluar la correlación de la estructura con la estrategia mediante la respuesta a preguntas enfocadas a evaluar el estado de estos en las organizaciones. Cada parámetro posee tres (3) preguntas clave que se mueven en un rango de tres (3) posibles evaluaciones al igual que las premisas, la respuesta de las tres (3) preguntas se suman y luego se promedia, esto genera el valor de cada parámetro. Ver anexo IV.

Principales técnicas/herramientas

- ✓ Consulta documental (Reglamento Orgánico, Manual de funcionamiento interno, Atribuciones y Obligaciones de los Cargos)
- ✓ Cuestionario para evaluar el desempeño organizacional
- ✓ Análisis grupal de los resultados de la evaluación del desempeño organizacional
- ✓ Técnicas para la aproximación del consenso en el grupo.

Subactividad 1. Evaluar la especialización de las tareas

La especialización abarca la manera en la cual se divide el número de tareas que realiza un trabajador, y se expresa en dos dimensiones horizontal la cantidad numérica de tareas en el puesto y vertical en términos del control sobre dichas tareas. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Se diferencian y establecen las actividades de la empresa en correspondencia con la misión, visión y áreas de resultados clave?
- ¿Se aplica el diseño establecido tanto en lo horizontal como en lo vertical?
- ¿Se evalúa periódicamente el diseño establecido y su contribución al cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?

Subactividad 2. Evaluación de la formalización del comportamiento

La formalización del comportamiento norma los procesos, establece la forma general en la que van a conducirse los trabajadores en la organización, así como su actitud ante las tareas. La forma en que se establezcan estas normas de conducta en relación a la estrategia podrá determinar el grado de cumplimiento de las tareas con respecto al cumplimiento de la misión de la entidad y tributo desde lo individual. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Posee la entidad instrucciones operativas, descripciones de los puestos de trabajo, reglas y reglamentos para regular el comportamiento de los trabajadores por áreas, procesos y tareas?
- ¿Se ponen en práctica y aplican las instrucciones en la empresa contribuir al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial?
- ¿Cómo resultado de la aplicación se ha contribuido al desempeño organizacional y con ello al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?

Subactividad 3. Evaluación de la preparación del personal

Para esta tarea es importante la revisión y consulta de los programas de instrucción con que cuente la organización, mediante este parámetro se puede estandarizar las destrezas necesarias y deseadas en cada puesto de trabajo que permitan el cumplimiento de la estrategia. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Se planifica la formación y el adoctrinamiento de los trabajadores de acuerdo con el cumplimiento de la misión, procesos, la visión?
- ¿La calidad del proceso de formación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?
- ¿La evaluación del proceso de formación contribuye a mejorar el desempeño organizacional y con ello al cumplimiento de la visión y la misión?

Subactividad 4. Evaluación del agrupamiento de las unidades organizativas

La pregunta clave para iniciar el análisis del agrupamiento debe ser: ¿Qué procesos clave realiza la organización para llevar a éxito la misión y los objetivos determinados? De la respuesta entonces, se derivará la manera de agrupar las unidades, basado en que se enfoquen en los tipos de procesos que realiza y su agrupación. Sin embargo, no siempre es así de ahí la necesidad de saber en la actualidad como se encuentran

agrupados y si repercuten positiva o negativamente en la estrategia. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿El diseño del agrupamiento de unidades organizativas realizado en la empresa tiene como objetivo contribuir significativamente al cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?
- ¿El proceso de agrupar unidades está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?
- ¿La evaluación del agrupamiento de unidades organizativas ha contribuido al aumento sostenido y el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?

Subactividad 5. Evaluación del tamaño de la unidad organizativa

El tamaño de una unidad organizativa va a representar un factor de análisis que determinará la cantidad de directivos necesarios, la cantidad de niveles, el tipo de mecanismo de ajuste a prevalecer, entre otros aspectos necesarios para el efectivo cumplimiento de la meta. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿La entidad cuenta con el organigrama representativo de su estructura organizativa?
- ¿Existe el Manual de Comunicación e Información en la entidad, donde se establecen los sistemas de comunicación?
- ¿El número de miembros por cada unidad organizativa permite la correcta supervisión y control del trabajo de los colaboradores para el cumplimiento estratégico?

Subactividad 6. Evaluación del sistema de planeamiento y control

Se encarga inicial y básicamente de la fijación de los objetivos de la organización y de establecer las directrices de actuación para su cumplimiento. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Se realizó la identificación y el análisis de las principales salidas o resultados por áreas de resultados clave y procesos?
- ¿Se mide y controla el resultado por puesto de trabajo, departamento, unidad de base y empresa en general?
- ¿Cuenta la organización con métodos de evaluación del impacto del sistema de planeamiento y control al buen desempeño de la entidad así como al cumplimiento de su misión?

Subactividad 7. Evaluación de los dispositivos de enlace

A menudo ni la supervisión directa ni las cuatro (4) formas de estandarización son suficientes para lograr la coordinación que requiere una organización debiendo entonces emplear al ajuste mutuo, la evaluación de los enlaces y su tributo a la misión y los objetivos es de suma importancia para la alineación de la estructura. Se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Cuenta la organización con grupos de trabajo que se reúnen para cumplir tareas determinadas?
- ¿Posee la organización agrupamientos integrados por los diferentes departamentos y unidades de base que se reúnan regularmente para discutir temas de interés común?
- ¿Cuándo una tarea lo requiere se formaliza un directivo integrador para mayor coordinación y mejor cumplimiento de la estrategia?

Subactividad 8. Evaluación de la descentralización vertical

Designa el grado en que la autoridad ha sido transmitida a niveles inferiores, se emplea en gran medida para la toma de decisiones con información más oportuna y para estimular la motivación. Para su evaluación se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿Existe participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones importantes?
- ¿Están definidas las autoridades por cargos, así como su poder de decisión?
- ¿Se mide el impacto de la descentralización en el buen cumplimiento de la misión y el alcance de la visión de la entidad?

Subactividad 9. Evaluación de la descentralización horizontal

La ubicación del poder en uno u otro lugar de la organización, puede estar relacionada a que la información no siempre está en el centro directivo, así también a la búsqueda de un enfoque proactivo, mayor en condiciones locales. Para evaluar la descentralización se deberá buscar las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿En la determinación de las funciones se especifica el nivel de capacidad para la toma de decisiones sobre las tareas o actividades que realiza?

- ¿Existe reconocimiento de las funciones específicas o delimitadas para el nivel de autoridad de los departamento funcionales sobre las actividades que realizan (función técnica o de servicios)?
- ¿Se evalúa si la determinación y el reconocimiento de las funciones y su nivel de autoridad impacta positivamente en el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?

Actividad III. Identificación de los desajustes del diseño organizacional con la estrategia y de sus propios parámetros internos

Para el diagnóstico del nivel de alineación de la estructura con la estrategia en las organizaciones se emplea una base informática que permite el cálculo de los valores con mayor rapidez y precisión. El procedimiento puede adecuarse en caso necesario al tipo de organización que se evalúe.

Técnicas y herramientas a utilizar: Revisión documental (manual de normas y procedimientos de la empresa, organigrama, plantilla actual), dinámica del equipo de trabajo, técnicas de consenso, dinámicas con especialistas y directivos de la empresa y procedimiento de evaluación soportado en bases de Excel.

La herramienta cuenta con la vinculación de las respuestas a los valores asignados de manera que permite visualizar los resultados en el momento que se ejecuten, con la evaluación estadística de las respuestas, así también una mejor apreciación mediante la conformación de gráficos y tablas resúmenes.

Los principales resultados de esta fase son:

- Presentación de un diagnóstico que evidencia las principales no correspondencias o desajustes del diseño organizacional con la estrategia empresarial actual para la posterior adopción de medidas de mejoramiento.

2.2.3 Fase III. Propuesta de medidas para el mejoramiento del alineamiento del diseño/rediseño organizacional con la estrategia

Objetivo: desarrollar medidas para el mejoramiento del alineamiento del re/diseño organizacional que contribuyan a eliminar los desajustes estructurales interno y con la estrategia que limitan el desempeño y el logro de la misión y alcance de la visión, identificados en la fase anterior.

Aspectos a considerar: características y rasgos de la propuesta y su correspondencia con los requerimientos declarados en las fases anteriores. Sostenibilidad de dichas

propuestas en el tiempo, las condiciones actuales y los cambios futuros, mejora continua. Evaluar la compatibilidad de la estructura con la estrategia.

Técnicas y herramientas a utilizar: dinámica del equipo de trabajo, organigrama, técnicas de consenso, dinámicas con directivos de la entidad (Consejo de dirección ampliado), documentos, variantes y sus indicadores.

Actividad I. Propuesta de medidas para solucionar los problemas detectados

Teniendo en cuenta los resultados que se obtengan del nivel de alineación de la estructura organizativa con la estrategia de la organización se propondrán una serie de variantes como propuestas de medidas, que serán analizadas por el equipo de trabajo, discutidas y aprobadas por el Consejo Ampliado de Dirección de la organización.

Se tendrá en cuenta las preguntas siguientes para la generación de soluciones:

- ¿Cuán compatible es la estructura actual con la estrategia formulada?
- ¿Qué componente o componentes de la estructura no se encuentran alineados con la estrategia y en qué medida?

En caso de no ser compatible tener en cuenta opciones como:

- Rediseño de la estructura actual, total o parcialmente
- Reformulación de la estrategia.

Se tomarán en cuenta, además que las propuestas cumplan con el mayor número de requisitos positivos, de manera general que favorezca el buen desempeño de la entidad y el cumplimiento de su objeto social y misión.

Actividad II. Selección de las medidas más apropiadas

Las propuestas serán evaluadas por los miembros del grupo de trabajo y en sus sesiones de evaluación podrán incorporarse expertos en la temática, para la posterior selección, se podrán utilizar diferentes instrumentos que contribuyan al logro del consenso entre los participantes tales como.

Principales técnicas/herramientas

Hoja de balance. Identificar las ventajas (elementos positivos) y desventajas (elementos negativos) de cada una de las propuestas, respecto a la actual y respecto a los requerimientos del sistema de dirección organizacional, factibilidad de implementación de la variante en lo tecnológico, económico y social.

Comparaciones apareadas. Se comparan cada una de las propuestas con las demás, otorgándosele un voto a la que consideración del experto es la variante que resulte más factible en sentido general.

Análisis costo-beneficio. Se valoran los costos y beneficios de cada una de las variantes propuestas.

Dinámica de grupo. Entre los integrantes del equipo de trabajo para la fundamentación y posterior selección de la variante a proponer.

Para la conformación del plan se hace necesaria la formalización de los resultados con los diferentes documentos normativos y legales que definen la estructura y el diseño organizacional en las condiciones cubanas (Decreto Ley 272/2012).

No	Documentos oficiales que rigen la organización	Partes del Diseño Organizacional	Principales Parámetros del Diseño Organizacional
1	Expediente Perfeccionamiento Empresarial Reglamento interno	Organización y elementos fundamentales del diseño organizacional.	Parámetro 1, 4, 5
2	Reglamento interno	Elementos organizativos específicos	Parámetro 2, 3, 6 y 7
3	Perfiles de competencia	Atribuciones y obligaciones de los cargos	Parámetro 8 y 9

El plan contará con las dificultades que se detectan y medidas para solucionarlas.

Actividad III. Conformación del plan de medidas

Como resultado de la aplicación de los diferentes instrumentos, análisis y debates y la búsqueda de consenso, el grupo presentará a la máxima dirección de la entidad, la propuesta del plan de medidas que más se ajusta a la visión, objetivos, misión y condiciones de la organización, en caso necesario si existen medidas que dependen de una autorización superior será expuesto posteriormente al organismo que rige la actividad empresarial que ejecutan. El plan se realiza conforme a lo que establece la Instrucción No 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz.

Los principales resultados de esta fase son:

- Presentar un plan de actividades a la administración de la empresa que contribuya al alineamiento del diseño organizacional con la estructura, y con ello al mejoramiento del desempeño organizacional.

Conclusiones parciales

1. Sobre la base del estudio de los diferentes enfoques, metodologías, procedimientos, se diseña un procedimiento para la evaluación del nivel de alineación de la estructura y el diseño organizacional con la estrategia en las organizaciones, integrado por un conjunto de fases y tareas con consideraciones específicas, al mismo tiempo se incluyen un conjunto de herramientas técnicamente fundamentadas; de ahí que este procedimiento y sus elementos constituyen aportes novedosos de esta tesis
2. El procedimiento general para la evaluación del nivel de alineación de la estructura organizativa con la estrategia organizacional y los procedimientos específicos, le permiten a las entidades:
 - Conocer la situación actual, disponiendo de un diagnóstico estratégico y sobre el grado de alineación y su contribución o limitación para el mejoramiento de su gestión organizacional
 - Disponer de un plan de medidas, lo que es una condición para el mejoramiento del proceso estratégico en general y con ello las posibilidades de mejoramiento de la eficiencia y eficacia en la organización
 - Contribuir al mejoramiento continuo de la entidad a través del perfeccionamiento de la integración de sus componentes con la estrategia.
3. Los rasgos y características que presenta el procedimiento le confieren ciertas ventajas respecto a otros similares, representando un aporte teórico práctico al incorporar elementos de diferentes enfoques para derivar acciones que favorecerán el desempeño y los resultados organizacionales.

CAPITULO III: APLICACION DEL PROCEDIMIENTO PARA DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS DE MEDIDA DEL GRADO DE ALINEACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Introducción

En este capítulo se presentan los resultados alcanzados con la aplicación del procedimiento para la evaluación del grado de alineación de la estructura con la estrategia organizacional, sobre la base de los fundamentos teóricos y metodológicos asumidos por el autor en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17.

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17 sita en Cervantes, entre Frexes y Aguilera cuenta con una plantilla aprobada de 640 trabajadores, cubierta al 99.38%, conformada por: 98 mujeres y 538 hombres. Aplica el perfeccionamiento empresarial. Está conformada por cuatro (4) unidades empresariales de base: Asfalto, Movimiento de Tierra y Viales, Hidrología y la Base de Aseguramiento, así como cuatro (4) direcciones funcionales: Contabilidad y Finanzas, Producción, Técnica y Desarrollo y Recursos Humanos, posee un staff de asesores a la dirección como son el auditor interno, el asesor jurídico, la especialista de cuadro y la especialista en control interno. Ver anexo V.

3.1 Fase I: Génesis

Actividad I: Creación y capacitación del equipo de trabajo

Para medir con un alto grado de eficacia y veracidad el nivel de alineación de la estructura organizativa con la estrategia organizacional se constituyó un equipo de trabajo conformado por siete (7) compañeros:

- Director de la entidad
- Director Económico de la empresa
- Director de Recursos Humanos de la empresa
- Director Departamento de producción y negocio
- Representante de los trabajadores
- Representante de las organizaciones de masas (Sindicato)
- Consultor de la consultoría económica CANEC.

Mediante las sesiones de trabajo con el equipo formado se concretan los temas a tratar así como las frecuencias y formas de realización, es necesario aclarar que el Capítulo I

del presente trabajo de investigación por constituir un resumen actual y profundo de las tendencias del entorno así como los cambios del modelo económico cubano sirve de material de estudio.

Se fomentan conocimientos y habilidades en:

- El trabajo en grupo
- La creatividad y la comunicación
- Homogeneidad en el conocimiento sobre la aplicación del procedimiento para medir el grado de alineación.

Se conforma además la planificación del proyecto de la siguiente forma:

No	Actividad	Fecha Cumplimiento	Participantes	Responsables
1	Creación y capacitación del grupo de trabajo <u>Recursos a Emplear:</u> ➤ Medios Informáticos ➤ Papel ➤ Local	05/04/2016	Directora General Miembros Consejo Dirección Representantes Organizaciones de Masas Representantes de los Trabajadores Consultor CANEC SA	Especialista Perfeccionamiento Empresarial
2	Estudio de la Estrategia y su nivel de integración externa. <u>Recursos a Emplear:</u> ➤ Local ➤ Documentos normativos de la entidad relacionados con el tema (Estrategia de la entidad, Manuales, descripción de cargos, y otros)	15/04/2016	Directora General Director Capital Humano Director Económico Director Producción Representante de los trabajadores Representante de las organizaciones de masas (Sindicato) Consultor CANEC SA	Especialista Perfeccionamiento Empresarial
3	Análisis del nivel de alineación estratégica del desempeño. <u>Recursos a Emplear</u> ➤ Local ➤ Medios informáticos ➤ Documentos normativos ➤ Expediente de perfeccionamiento empresarial ➤ Papel	30/04/2015	Directora General Director Capital Humano Director Económico Director Producción Representante de los trabajadores Representante de las organizaciones de masas (Sindicato) Consultor CANEC SA	Especialista Perfeccionamiento Empresarial
4	Diagnóstico de la consistencia interna del diseño organizacional y su alineación con la estrategia <u>Recursos a Emplear</u> ➤ Local ➤ Medios informáticos ➤ Documentos normativos ➤ Expediente de	15/05/2016	Directora General Director Capital Humano Director Económico Director Producción Representante de los trabajadores Representante de las organizaciones de masas (Sindicato)	Especialista Perfeccionamiento Empresarial

Capítulo III: Aplicación del procedimiento

	perfeccionamiento empresarial ➤ Papel		Consultor CANEC SA	
5	Identificación de los desajustes del diseño organizacional con la estrategia y con sus propios parámetros internos <u>Recursos a Emplear</u> ➤ Local ➤ Medios informáticos ➤ Documentos normativos ➤ Expediente de perfeccionamiento empresarial ➤ Papel ➤ Pizarra	20/05/2016	Directora General Director Capital Humano Director Económico Director Producción Representante de los trabajadores Representante de las organizaciones de masas (Sindicato) Consultor CANEC SA	Especialista Perfeccionamiento Empresarial
6	Propuesta de medidas para solucionar los problemas detectados <u>Recursos a Emplear</u> ➤ Local ➤ Medios informáticos ➤ Documentos normativos ➤ Expediente de perfeccionamiento empresarial ➤ Papel ➤ Pizarra	25/05/2016	Directora General Director Capital Humano Director Económico Director Producción Representante de los trabajadores Representante de las organizaciones de masas (Sindicato) Consultor CANEC SA	Especialista Perfeccionamiento Empresarial
7	Selección de las medidas más apropiadas <u>Recursos a Emplear</u> ➤ Local ➤ Medios informáticos ➤ Documentos normativos ➤ Expediente de perfeccionamiento empresarial ➤ Papel ➤ Pizarra	25/05/2016	Directora General Director Capital Humano Director Económico Director Producción Representante de los trabajadores Representante de las organizaciones de masas (Sindicato) Consultor CANEC SA	Especialista Perfeccionamiento Empresarial
8	Conformación del plan de medidas <u>Recursos a Emplear</u> ➤ Local ➤ Medios informáticos ➤ Documentos normativos ➤ Expediente de perfeccionamiento empresarial ➤ Papel ➤ Pizarra	30/05/2016	Directora General Director Capital Humano Director Económico Director Producción Representante de los trabajadores Representante de las organizaciones de masas (Sindicato) Consultor CANEC SA	Especialista Perfeccionamiento Empresarial

Actividad II: Estudio de la estrategia y su nivel de integración externa

Como resultado del estudio de la estrategia de la organización se pudo comprobar que: La estrategia está conformada con un periodo de vigencia de cinco (5) años, del 2016 al 2020. Se confeccionó por un equipo de trabajo representativo de la entidad, dirigido por el especialista en perfeccionamiento empresarial que rectorea la actividad. Cuenta con todos los elementos representativos,

La entidad posee como **objeto social**:

- Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y / o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; de reparación y mantenimiento constructivo; de trabajos de decoración vinculados al proceso constructivo; de construcción de áreas verdes, mantenimiento y exposiciones de jardinería vinculadas con el proceso constructivo; de servicios especializados de voladura, incluyendo su proyecto; integrales de impermeabilización, tratamiento superficial y recubrimiento químico; de dragado, corte y succión en lagunas, ríos y canales; de Sand – blasting; topográficos de recogida de escombros asociados al proceso constructivo y a factores climáticos y de posventa, todos ellos en pesos cubanos y pesos convertibles
- Producir y comercializar de forma mayorista, medios, herramientas y demás artículos vinculados al proceso constructivo y hormigones asfálticos, en pesos cubanos y pesos convertibles
- Brindar servicios de preparación técnica de obras; de alquiler de equipos de construcción y complementarios; de asistencia técnica, asesoría y consultoría, así como científico – técnicos y de ejecución de proyectos de I + D e innovación tecnológica en actividades de construcción; de diagnóstico, reparación y mantenimiento a equipos de transporte automotor, construcción, complementarios y sus agregados; de transportación de carga general y especializada; de recogida de desechos sólidos y de alquiler de almacenes y locales y servicios de almacenamiento y expendio de combustibles y lubricantes, ese último solo a entidades del sistema del Ministerio de la Construcción, todos ellos en pesos cubanos.

Misión:

Construcción, reparación y mantenimiento de obras de ingeniería para superar las expectativas del cliente en los servicios de viales, hidráulica e hidrología con trabajadores altamente capacitados y motivados, aplicando sistemas de dirección, técnicas y medios novedosos que se perfeccionan constantemente con un sistema de gestión de la calidad implantado.

Visión:

Somos y seguiremos siendo los mejores constructores de obras de ingeniería del territorio y la empresa líder en nuestro Grupo Empresarial.

Tienen identificados los valores a compartir, así como los jerarquizados:

Valores compartidos:

- Compromiso
- Eficiencia
- Sostenibilidad
- Calidad
- Competitividad

Valores jerarquizados

- Sostenibilidad
- Eficiencia
- Compromiso

Definen el alcance de los valores definiendo comportamiento como forma de expresión y evidencia, así como el objeto y mecanismo de control como se muestra en la tabla siguiente:

Capítulo III: Aplicación del procedimiento

Valor	Alcance de su comportamiento y evidencia	Objeto de Control	Mecanismo de Control
Compromiso	La disciplina constituye una de las muestras más fehacientes de que la organización avanza solidamente. Máximo aporte en el trabajo como contribución a la productividad y al desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial. Capacidad de innovación. Desempeño excelente, razonable, creativo, trato adecuado, buen comunicador, resultados concretos, máximo aporte, solidario, favorece el desempeño de los demás, respeta, estima y considera a los demás. Cordial, afable, cuidadoso, ético. Poseedor de alternativas ante las restricciones.	Asistencia y puntualidad. Productividad. Horas extras. Ejerce la crítica constructiva. Busca y ejecuta la solución a los problemas en el área	Tarjeta de asistencia. Reuniones. Despachos. Planes de Forum. ANIR. BTJ.
Eficiencia	Cumplir el plan de producción con alta calidad y un uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros. Lograr que el salario pagado esté en estrecha correspondencia con los niveles de productividad que exige el país. Los valores de productividad deben crecer 3 veces el salario medio. Metas cumplidas e identificadas con las metas de la organización y de resultados superiores a los esperados, creando valores para desarrollar las capacidades de la organización en la gestión ambiental. Capacidad de innovación en favor del ambiente laboral y las condiciones de trabajo. Las ventas están vinculadas a las metas y a través de ellas se definen los surtidos planificados en correspondencia al objeto social. Tener conocimientos de nuestra responsabilidad social. Poner en práctica cada día nuestra capacidad de respuesta ante las adversidades dando lo mejor en pos del bienestar social de todos los cubanos. Somos responsables ante el trabajo y poseemos un alto sentido de pertenencia	Cumplimiento del plan operativo en el área se corresponde con el plan de del periodo y a su vez con el anual que se deriva del estratégico	Continuidad de los procesos y ritmicidad sostenida. Los planes se corresponden con las capacidades productivas disponibles
Sostenibilidad	Favorecer el desarrollo del país realizando construcciones, cuyas ejecuciones cumplan con las regulaciones medioambientales. Concienciación en cada trabajador, de que la innovación propicia la reutilización, recuperación y el reciclaje de un bien o un recurso aportando vida útil al mismo, sustituyendo nuevas adquisiciones y reduciendo las inversiones. Creación de nuevos recursos o productos a partir del reciclaje como vía para renovar y diversificar las producciones.	Reconocimiento como producción sustentable. Cumplimiento de los planes de ahorro	Presencia de indicadores para ahorro de materia prima, agua, energía en áreas y puestos, medido en por ciento
Calidad	Es la capacidad de la organización de satisfacer los requisitos implícitos del producto o servicio cumpliendo con las expectativas del cliente interno y externo. Eficiente aplicación de las normas y procedimientos en el desarrollo o ejecución de los procesos sustantivos, una excelente disciplina tecnológica, un compromiso por la calidad a todos los niveles, metas individuales y colectivas a favor de la mejora, mantener el concepto calidad sin menguar el valor del producto. Correcta evaluación del desempeño y los resultados justos en las decisiones. La mejora continua se transforma en cotidianidad. Trabajar para alcanzar resultados, con rapidez, buena comunicación, nivel de actualización en temas generales, teniendo en cuenta las preferencias y gustos del cliente, transmitiendo seguridad, confianza y con ética, siendo transparente, preciso, con gran capacidad de resolución de problemas	Puesto de trabajo. Actividades con procedimientos específicos y para el proceso	Cantidad de rechazos o reclamaciones dentro del proceso Cantidad de quejas en que está involucrado. Evaluación del desempeño
Competitividad	Es la capacidad de los trabajadores de INGECO de mantener o incrementar los productos y servicios que satisfagan las exigencias del mercado, expandiendo su esfera de influencia tan rápidamente como las otras organizaciones similares. Trabajar para alcanzar resultados, con rapidez, buena comunicación, nivel de actualización en temas generales, teniendo en cuenta las preferencias y gustos del cliente, transmitiendo seguridad, confianza y sin exteriorizar las restricciones, siendo transparente, preciso, con gran capacidad de resolución de problemas. Trabajo en equipo, valor agregado, soluciones oportunas. No se limita en el esfuerzo cotidiano para lograr el cumplimiento cabal de las tareas. Amplio nivel de participación en los procesos de toma de decisiones.	Cantidad de trabajo se corresponde con metas individuales y del grupo. Cooperativo. No trena el proceso	Coefficiente de productividad. En las reuniones de equipos o grupos de trabajo aporta soluciones e ideas positivas

Tabla 3.1 Alcance de los valores definidos por la entidad

Poseen identificados los principales procesos de la entidad de la forma siguiente:

Procesos Producción o Servicios

1. Ingeniería de producto
2. Ingeniería de planta
3. Fabricación
4. Libro diario
5. Ingreso de datos
6. Consulta por pantalla
7. Plan de cuenta
8. Planeación y control de la producción
9. Abastecimientos (Compras y Logística Interna)
10. Control de acceso
11. Control de calidad.

Procesos Mercadotecnia y ventas

1. Gestión de la Mercadotecnia
2. Investigación de mercados
3. Planeación y desarrollo de producto
4. Precio
5. Promoción de ventas
6. Distribución (Canal de distribución) y Logística (Logística Externa)
7. Ventas
8. Comunicación.

Procesos Contabilidad y Finanzas

1. Financiamiento
2. Planificación financiera
3. Relaciones financieras
4. Tesorería
5. Obtención de recursos
6. Inversiones
7. Gestión de las relaciones con inversionistas
8. Inventarios (Valuación de inventarios)
9. Costos (Coste y Contabilidad de costos)

10.Registros

11.Balances

12.Elaboración de los Estados financieros

13.Estadísticas empresariales.

Procesos Recursos Humanos

1. Contratación y empleo (Reclutamiento y selección)
2. Capacitación y desarrollo del personal
3. Sueldos y salarios acordes
4. Motivación del personal
5. Relaciones laborales
6. Servicios y Prestaciones
7. Higiene y seguridad (Salud laboral, Equipo de protección individual)
8. Planeación de recursos humanos.

Procesos Legales:

1. Producir la normatividad interna de la empresa (Norma jurídica)
2. Representar legalmente a la empresa en juzgados y tribunales
3. Controlar las normativas generales, junto con la dirección administrativa, para el buen funcionamiento de la empresa
4. Resolver los problemas internos y aplicar sanciones administrativas correspondientes por faltas al interior de la empresa (Sanción administrativa)
5. Proveer soporte a las áreas de la empresa que realicen contratos con proveedores, clientes y empleados (negociación, elaboración y revisión de contratos, y solución de disputas).

Procesos Servicios Post-Venta

1. Instalación y Preparación
2. Garantías
3. Atención al cliente (resolución de quejas, atención a comentarios y sugerencias, apoyo a Mercadotecnia y Ventas).

Procesos Gestión Tecnológica

1. Son los procesos relacionados con la gestión de la tecnología utilizada por la empresa (Tecnologías de la información y la comunicación, Sistema informático).

Procesos Investigación y Desarrollo

1. Tecnología (obtención y mejora de la tecnología)
2. Modelos de negocio.

Procesos Infraestructura

1. Transportación
2. Plantas (Fábrica)
3. Equipos.

Procesos Planeación (Planificación)

1. Son los procesos relacionados con la planeación del negocio (planeación estratégica).

Procesos Gerencia

Los procesos gerenciales son aquellos que regulan y controlan los demás procesos básicos de la empresa.

Y como objetivos estratégicos y sus estrategias para el año en curso los siguientes:

1. Mantener una correlación Salario medio/Productividad de acuerdo al plan aprobado. L – 41, 288
 - Aumentar en un 3 % la producción bruta
 - Lograr un incremento del Valor agregado bruto en un 5 % sin incremento de fuerza de trabajo
 - Disminuir en un 5 % los gastos por concepto de servicios comprados
 - Disminuir en un 5 % los valores de gasto material
2. No deteriorar la relación Gastos – Ingresos. L - 1, 5, 10, 11, 12, 18, 93, 288.
 - Aumentar en un 10 % los Ingresos por conceptos de producción terminada
 - Disminuir en un 15 % los gastos en que se incurren en la empresa
3. Alcanzar el índice del 95 % de los clientes satisfechos.
4. Disminuir los días perdidos por concepto de accidentalidad. L – 288
 - Garantizar el 100 % de los medios de protección individual y colectivos con la calidad exigida
 - Aumentar en un 3 % las acciones de capacitación a dirigentes, cuadros y trabajadores en general en materia de seguridad y salud en el trabajo.
5. Disminuir los riesgos laborales enmarcados en el plan de medidas anual de SST como parte de la mejora continua.

➤ Cumplir con el plan de medidas

6. Lograr el cumplimiento de los niveles de producción. L - 1, 5, 10, 11, 12, 18, 93, 288.

7. Incorporar el 10 % de equipos paralizados a los procesos productivos. L - 117, 269, 270, 279, 285.

➤ Aumentar en un 5 % la cantidad de trabajadores insertados al movimiento de innovadores y racionalizadores.

➤ Generalizar el 75 % de las soluciones derivadas de los fórum de ciencia y técnica para dar solución a los problemas existentes y contribuir a la sustitución de importaciones.

Cuentan con la identificación de los factores de éxito, los grupos implicados, desarrollada su cartera de negocio y poseen además una pequeña evaluación del Nivel de integración (NORMATIVO-METODOLÓGICO, SISTÉMICO-ESTRUCTURAL) donde resumen como principales deficiencias:

1. Deficiente gestión de cuadros
2. Deficiente atención al hombre
3. Insuficiente gestión de recursos materiales
4. Equipamiento tecnológico en mal estado técnico
5. Deficiente capacidad de integración en mandos intermedios
6. Insuficiente vigilancia tecnológica
7. Costos absortivos
8. Insuficiente comunicación
9. Insuficiente oferta para inversiones en el mercado
10. Poca autonomía en la ejecución de inversiones
11. Insuficiencias en la calidad de los contratos de ejecución de obras.

Y como principales acciones a ejecutar para su erradicación:

1. Implementación de los lineamientos
2. Consolidación del sistema de dirección y de gestión empresarial
3. Efectividad de los procesos.

Sin embargo, este diagnóstico es insuficiente para medir el estado real de la entidad, para profundizar el análisis preliminar se aplica la evaluación de las premisas, a través de la respuesta a cinco preguntas, el resultado de la evaluación de estas por el 20 por

ciento de los integrantes de la empresa (18 miembros del Consejo de Dirección, 1 administrativo, 50 técnicos, 15 de servicios y 43 operarios para un total de 127) arrojó que el cumplimiento de las premisas se manifiesta de la forma siguiente:

N	Premisas	1	2	3	4	5	TOTAL
1	Orientación estratégica	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%
2	Participación efectiva de los trabajadores	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%	66.67%
3	Capacidades de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de la entidad	66.67%	66.67%	100.00%			77.78%
4	Clima Laboral Satisfactorio	66.67%	100.00%	66.67%			77.78%
5	Liderazgo en la Gestión Empresarial	66.67%	66.67%	66.67%			66.67%
TOTAL							71.11%

En la conformación de la estrategia se conformó un equipo representativo, sin embargo los técnicos, el personal de servicios y operarios no perciben todos sus intereses expuestos en esta, ni haber tenido una participación representativa.

Las estrategias de participación de los trabajadores son insuficientes, estos no aprecian que sus opiniones sean decisivas en el actuar de la organización y la toma de decisiones.

La entidad se rige mayormente por el enfoque de funciones lo que limita el flujo vertical y la integración por procesos, provocando a su vez que los directivos operen con la misma limitante a la hora de llevar a cabo la planificación, desempeño y control de las tareas y el personal bajo su mando.

Es necesario incrementar el sentido de pertenencia en los trabajadores, los cuales no poseen un total conocimiento de su importancia y aporte para la entidad.

De manera general el resultado muestra que de un total de 19 indicadores que evalúan las 5 premisas: dos indicadores son evaluados de alto para un 10 %, 17 evaluados de medio lo que representa el 90 %. Lo que evidencia que no existe integración externa suficiente para el buen desempeño de la entidad, ya que el nivel mínimo establecido por el equipo de trabajo es del 85 por ciento.

3.2. Fase II. Diagnóstico de la estrategia y del alineamiento del diseño organizacional

Actividad I. Análisis del nivel de alineación estratégica del desempeño

Se parte de la aplicación de una lista de chequeo, las cuales recogen el criterio del 20 por ciento de los trabajadores de la organización (18 miembros del Consejo de Dirección, 1 administrativo, 50 técnicos, 15 de servicios y 43 operarios) en cuanto a la alineación estratégica del desempeño organizacional y el nivel de integración estratégica del sistema de competencias de la organización.

Como resultado de la aplicación de las listas de chequeo se obtiene:

Lista de Chequeo

¿El desempeño de la organización está dirigido a contribuir significativamente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?

No	Criterio de medida	Valor
1	¿Se cuenta con estrategias e indicadores de desempeño que ofrecen el cómo la organización desarrollará la forma en que emplea sus recursos materiales, monetarios, humanos para el cumplimiento efectivo de la misión y la visión?	7.37
2	¿Los proyectos de mejora y desarrollo de procesos y la elaboración sobre esta base de los elementos de la estructura organizativa (diferenciación, agrupamiento, autoridad y coordinación) están orientados al alcance de la visión y el cumplimiento de la misión?	6.34
3	¿Los cargos y ocupaciones, en los procesos/actividades y unidades organizativas, están diseñados en función de la estrategia, siendo una contribución efectiva al alcance de la visión y cumplimiento de la misión?	5.69
Total		19.31

¿El proceso de dirección enfatiza la ejecución de acciones que tributan a la estrategia e impactan significativamente en el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?

1	¿La alta dirección orienta y controla el cumplimiento de las estrategias e indicadores de desempeño como tributo sustancial al cumplimiento efectivo de la misión y la visión?	6.85
2	¿Los proyectos de mejora de procesos, y la elaboración sobre esta base de la estructura organizativa, que tributan a la misión y el alcance de la visión son implantados satisfactoriamente?	6.57
3	¿Son ejecutados los diseños de los cargos y ocupaciones en los procesos/actividades y unidades organizativas que impactan significativamente al cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?	5.61
Total		19.02

Pregunta No 3. ¿El desempeño organizacional evaluado al final del período constituye un acercamiento sustancial al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?		
1	¿El desempeño obtenido por la organización en el período ha contribuido sustancialmente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?	4.12
2	¿Los proyectos de mejora de los procesos y la correspondiente estructura organizativa elaborada han contribuido sustancialmente a la elevación del nivel de desempeño y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la visión y alcance de la visión?	3.42
3	¿Los diseños de los cargos y ocupaciones en los procesos/actividades y unidades organizativas han impactado significativamente en el desempeño de los trabajadores y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la visión y alcance de la visión?	4.78
Total		12.32
Total		50.65

Según las dimensiones para la evaluación de la lista, la primera pregunta se refiere a la Intención de la organización en cuanto a integración, evaluando el grado de orientación estratégica del diseño organizacional, donde se muestra que es alta; la idea de llevar a cabo una integración es una meta en el pensar de la entidad.

La segunda se asocia a la Acción evaluando en qué medida son aplicadas las transformaciones estratégicas diseñadas en tributo a la ejecución de la estrategia, esta muestra una realidad existente, dada por el no cumplimiento de todas las aspiraciones planteadas.

La tercera y última evalúa en qué medida el Desempeño Resultante del trabajo en el período evaluado tributa al cumplimiento de la misión y alcance de la visión de la organización como elementos centrales de la estrategia organizacional, esta muestra la evaluación más baja, dejando plasmado la necesidad de una revaloración, detección de desajustes y planeación de acciones para solucionar las brechas. (Soltura, 2009)

Según el método de evaluación de Soltura la empresa se encuentra con una puntuación entre 50-70 en el nivel 3 de la expresión cualitativa y cuantitativa de integración estratégica del desempeño, lo que representa que la organización se halla **en Desarrollo**, aunque no es un estado óptimo tiene a su favor la posibilidad de detectar las brechas o restricciones que le impiden seguir avanzando y solucionarlas. (Soltura, 2009)

Esto representa que el nivel de alineación estratégica del desempeño de la organización es insuficiente, de acuerdo con el criterio de la muestra consultada,

debido fundamentalmente a que los proyectos de mejora y desarrollo de procesos y la elaboración sobre esta base de los elementos de la estructura organizativa no están totalmente orientados al alcance de la visión y el cumplimiento de la misión, así como, los diseños de los cargos y ocupaciones en los procesos/actividades y unidades organizativas no han impactado significativamente en el desempeño de los trabajadores y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la visión y alcance de la visión.

Actividad II. Diagnóstico de la consistencia interna del diseño organizacional y su alineación con la estrategia

MÓDULOS		Pregunta		Evaluación	
I	Especialización de las tareas	1	33.33%	33.33%	15
		2	33.33%		
		3	33.33%		
II	Formalización del comportamiento	1	66.67%	77.78%	35
		2	66.67%		
		3	100.00%		
III	Preparación	1	66.67%	88.89%	40
		2	100.00%		
		3	100.00%		
IV	Agrupamiento de las unidades organizativas	1	66.67%	66.67%	30
		2	100.00%		
		3	66.67%		
V	Tamaño de la unidad organizativa	1	100.00%	88.89%	40
		2	66.67%		
		3	100.00%		
VI	Sistema de planeamiento y control	1	100.00%	77.78%	35
		2	66.67%		
		3	66.67%		
VII	Dispositivos de enlace	1	66.67%	66.67%	30
		2	33.33%		
		3	100.00%		
VIII	Descentralización vertical	1	66.67%	66.67%	30
		2	66.67%		
		3	66.67%		
IX	Descentralización horizontal	1	66.67%	55.56%	25
		2	33.33%		
		3	66.67%		
EVALUACIÓN INTEGRAL MÓDULOS		69.14 %			

La baja evaluación obtenida muestra que los parámetros con mayores insuficiencias son: la especialización de las tareas, el agrupamiento de las unidades organizativas, los dispositivos de enlace, la descentralización vertical y horizontal.

Dentro de ellos los criterios de medida evaluados con menos puntuación son:

- El diseño de las actividades de la organización para el cumplimiento de la misión y la visión
- La puesta en práctica de los instrumentos de regulación del comportamiento de los trabajadores, así como su medición en cuanto al aporte para el cumplimiento de la misión y alcance de la visión
- La planificación de la formación de acuerdo con el cumplimiento de la misión, procesos, la visión
- La alineación del agrupamiento de unidades en correspondencia con los objetivos y la estrategia empresarial y la evaluación de su impacto
- La insuficiente efectividad del manual de Comunicación de la entidad
- La medición y control del resultado de los procesos establecidos
- La existencia de agrupamientos integrados por los diferentes departamentos y unidades de base que se reúnan regularmente para discutir temas de interés común
- La participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones importantes
- La definición de las autoridades por cargos así como su poder de decisión
- La medición del impacto de la descentralización en el buen cumplimiento de la misión y el alcance de la visión de la entidad

El resultado muestra de un total de 27 indicadores que evalúan los nueve (9) parámetros de diseño: 8 están evaluados de alto para un 30 %, 14 evaluados de medio lo que representa el 52 % y 5 de bajo para el 18%. La evaluación muestra que no existe integración interna al ser el valor resultante menor del 85 por ciento valor que se toma como pauta para la evaluación.

Como en la evaluación de las premisas la herramienta informática lista los indicadores evaluados de bajo y medio, conformando una guía que muestra donde se pueden encontrar los principales desajustes.

Actividad III. Identificación de los desajustes del diseño organizacional con la estrategia y con sus propios parámetros internos

La aplicación de las herramientas en las etapas anteriores permite la obtención de información certera para evaluar los posibles desajustes de la estructura con la estrategia de la entidad.

Para una mejor obtención de la información se modifica y ajusta una base de datos creada en Excel de manera que se evalúen los criterios de medida de cada premisa o módulo a evaluar y se obtenga una puntuación que totalizará para dar un resultado comparativo en cuanto a la integración y alineación interna o externa de la entidad objeto de estudio.

Se emplea como fórmula para evaluar estadísticamente las respuestas: la suma, promediada y ponderada con el total del puntaje posible a alcanzar y el real alcanzado.

Se obtiene entonces como principales desajustes de la organización en el contexto:

1. La estrategia conformada posee una baja participación de los trabajadores
2. Las soluciones definidas para los problemas detectados carecen de enfoque estratégico
3. Las funciones por puesto de trabajo no se encuentran detalladas
4. Existe un sistema de planificación del trabajo, pero la entidad se mueve más en el plano operativo
5. Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio
6. Los trabajadores tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos
7. El responsable de cada función no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa
8. Existencia de un débil sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de apoyo
9. La atención a los trabajadores no es totalmente eficaz

10. Persisten rasgos de estilos de dirección de ordeno y mando
11. La concepción de la gestión de los recursos materiales, humanos y financieros no se realiza como integración al sistema de gestión empresarial.

En la consistencia interna de la estrategia y el diseño organizacional:

1. No definen y ponen en práctica los planes de medida para solucionar los problemas que se detectan en cuanto a la orientación estratégica
2. Insuficiente participación de los trabajadores en la planificación del trabajo, las actividades clave y los planes técnicos económicos
3. La entidad no cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores
4. Desconocimiento por parte de los trabajadores de los planes técnicos económicos, y su aporte al cumplimiento de este desde su puesto de trabajo
5. La formación de los responsables de áreas y departamentos no cuentan con la formación necesaria para su desempeño
6. Las actividades de apoyo están fraccionadas en departamentos, con poca interrelación horizontal
7. No se gestionan las actividades por procesos, como parte integrante del proceso de dirección estratégica
8. La gestión de los recursos humanos, materiales y financieros se concibe solo como apoyo al sistema de gestión empresarial y no como parte integrante del proceso de dirección estratégica
9. El análisis y diseño de los puestos de trabajo no se realiza en alineación con el cumplimiento de la estrategia organizacional
10. Se selecciona al personal por calificación de cargos para suplir una necesidad de la entidad y no por competencias enfocado a desempeño y cumplimiento de la misión
11. Insuficiente evaluación y control del resultado por puesto de trabajo y su impacto en el cumplimiento de la estrategia organizacional
12. La toma de decisiones en las UEB es media, se consultan y aprueba por la máxima dirección las decisiones de mayor peso en el cumplimiento de la estrategia
13. No existe una adecuada integración externa e interna, ni alineación de la estructura con la estrategia organizacional que permita elevar el desempeño de la organización.

Como se puede observar, el mayor por ciento de los desajustes detectados pertenece a temas de estructura, y su alineación con la estrategia organizacional.

3.3. Fase III. Propuesta de medidas para el mejoramiento del alineamiento del diseño/rediseño organizacional con la estrategia

Actividad I. Propuesta de medidas para solucionar los problemas detectados

Para la solución de los desajustes que se detectan se listan una serie de posibles medidas, las cuales surgen de la aplicación de la tormenta de ideas a los miembros de la comisión, así como a los encuestados quedando como sigue:

1. Propuesta de un punto en los Consejos de Dirección mensual donde se evalúe el estado de la entidad, material, financiera, contable, de personal u otro aspecto a evaluar que se determine necesario, así como el cumplimiento de los planes que se tracen para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos que rigen las actividades.
2. Discutir y evaluar con los trabajadores la planificación de los planes técnicos productivos por cada área, teniendo en cuenta la capacidad productiva, la composición y preparación de la fuerza de trabajo, la planificación de los gastos e ingresos, así como las obras propuestas, de forma que el plan sea el resultado del esfuerzo de todos.
3. Promover la participación activa de las organizaciones de masa, en la evaluación del estado de la entidad, y sus UEB.
4. Revaluar la estructura actual en base a rediseñar todas aquellas actividades en las que sea posible por procesos, así como a elevar el cumplimiento efectivo de la estrategia organizacional.
5. Elaborar los diseños y especificaciones de los cargos y ocupaciones con un enfoque de procesos, vinculado al cumplimiento de la estrategia organizacional.
6. Evaluar el impacto directo de cada puesto de trabajo al cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad.
7. Establecer la interacción de los procesos como un ciclo cerrado, determinando el impacto de cada uno en el desempeño de la organización.
8. Dar a conocer el plan técnico económico abierto hasta el puesto de trabajo en los indicadores que sea posible, de forma que cada cual pueda medir su aporte e impacto en el cumplimiento.

9. Permitir la descentralización en cuanto a la toma de decisiones en las UEB, y solo asesorar las decisiones de mayor peso.
10. Estudio y rediseño de la cadena de procesos claves que satisfacen las necesidades para la que ha sido creada la empresa.
11. Reevaluar el proceso de selección de personal, realizarlo en base al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.
12. Elaborar un plan de optimización de la estructura atendiendo a: cuantos puestos, qué puestos, que formación, cuantas personas, que calificación profesional se requiere para lograr la alineación con la estrategia organizacional.
13. Determinación de la plantilla competente y mejoramiento de la estructura humana de la organización.
14. Lograr mayor identificación y conocimiento de la misión, visión, objetivos y estrategia por parte de los trabajadores y como esto se traduce en esfuerzo y resultado personal.
15. Rediseñar los componentes de la estructura sobre los que se detectan deficiencias.
16. Elaborar e implementar un programa de formación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.
17. Impartir cursos de capacitación a los trabajadores y dirigentes sobre procesos, dirección estratégica, indicadores económicos y alineación con la estrategia organizacional.
18. Implementar métodos y herramientas de medición del desempeño e impacto desde el puesto de trabajo en el cumplimiento de la estrategia y que se consignen en la evaluación mensual de cada trabajador.
19. Evaluar la estructura actual en cuanto a la conformación funcional y rediseñar los puestos de trabajo por procesos.
20. Cursos para fomentar el liderazgo orientado a la proactividad e integración de los sistemas.

21. Integración metodológica de los sistemas desde la filosofía hasta los procedimientos.
22. Documentos normativos integrados facilitando el control.
23. Reingeniería de procesos, conservando aquellos procedimientos que sean eficientes actualmente
24. Diseño de procesos eficientes, estables y balanceados
25. Rediseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos: perfiles de cargo, planificación de los RH, selección, capacitación, evaluación, sistema de estimulación

Actividad II. Selección de las medidas más apropiadas

Para la selección de las medidas más apropiadas se empleó el criterio de expertos en cuanto a los beneficios de la implementación de cada medida y su impacto en el grado de alineación de la estructura con la estrategia de la entidad.

Mediante la técnica de dinámica de grupo se listaron las medidas y se les otorgó un valor de uno a tres (siendo uno menos impacto y tres mayor impacto), según el criterio de los integrantes de la comisión. De 25 medidas planteadas se toman 22. (Ver anexo VI).

Actividad III. Conformación del plan de medidas

Se elabora el plan de medidas correlacionando las medidas propuestas a los desajustes detectados. Ver anexo VIII.

Así también se evalúa la posible estimación de los indicadores a partir de la puesta en práctica de las actividades del plan, comportándose de la siguiente manera:

Premisas		Evaluación Inicial	Estado Propuesto	Diferencia
1	Orientación estratégica	66.67%	85%	18.33
2	Participación efectiva del personal	66.67%	87%	20.33
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de la entidad	77.78%	86%	8.22
4	Clima Laboral Satisfactorio	77.78%	89%	11.22
5	Liderazgo en la Gestión Empresarial	66.67%	90%	23.33
Módulos				
I	Especialización de las tareas	33.33%	86%	52.67%
II	Formalización del	77.78%	89%	11.22%

Capítulo III: Aplicación del procedimiento

	comportamiento			
III	Preparación	88.89%	90%	1.11%
IV	Agrupamiento de las unidades organizativas	66.67%	87%	20.33%
V	Tamaño de la unidad organizativa	88.89%	90%	1.11%
VI	Sistema de planeamiento y control	77.78%	89%	11.22%
VII	Dispositivos de enlace	66.67%	90%	23.33%
VIII	Descentralización vertical	66.67%	90%	23.33%
IX	Descentralización horizontal	55.56%	90%	34.44%
	INTEGRACION INTERNA	69.14%	89.00%	19.86%
	NIVEL ESTRATEGICO	70.12%	88.20%	18.08%

Evidenciándose un estado superior, lo que favorece la integración y mejor desempeño de la organización para el alcance de la misión y la visión.

Conclusiones parciales

El procedimiento es aplicado en la entidad y permite:

- Determinar el grado de alineación estratégica con que está operando la entidad en la actualidad
- Señala la dirección del proceso de cambio que debe tomarse
- Mide y evalúa el nivel de integración interna y externa actual de la estructura organizativa con la estrategia organizacional de la empresa
- Determina la brecha de alineación y los desajustes
- Sirve de base para trazar el plan de medidas que posibilite eliminar o apalancar los desajustes detectados.

CONCLUSIONES

1. La investigación presenta temas novedosos en cuanto a la evaluación del grado de alineación de la estructura organizativa y la estrategia organizacional
2. Con la evaluación de la situación actual de alineación se logran detectar las brechas o desajustes existentes
3. La implementación del procedimiento introduce un mayor rigor científico que los enfoques tradicionales. Los resultados obtenidos evidencian la superioridad del procedimiento propuesto
4. Se da respuesta a la idea a defender de la investigación dado que se contribuye desde el alineamiento de la estructura organizativa con la estrategia organizacional al mejor desempeño de las organizaciones, dado que se evidencian los desajustes existentes, su impacto negativo en el actuar y resultado de la entidad así como su necesidad de corregirlos
5. Se confecciona en el avance de la investigación un plan de medidas para la solución o apalancamiento de los desajustes detectados
6. El procedimiento puede ser aplicado a cualquier tipo de organización ya sea empresarial o presupuestada
7. El procedimiento consta de una herramienta informática en bases Excel que permite agilizar los cálculos al evaluar los resultados para determinar si la organización tiene o no orientación estratégica y el nivel de alineamiento estratégico alcanzado.

RECOMENDACIONES

- Continuar aplicando el procedimiento propuesto para medir el avance en el grado de alineación
- Emplear el Capítulo I como base documental para la capacitación de los directivos y trabajadores
- Tomar en consideración los resultados de esta investigación en la entidad y aplicar el plan de medidas propuesto.

Bibliografía:

1. Amaro Quiñones, Arianny. (2010). Diseño e implementación de un procedimiento para la estructura organizativa en el marco del sistema de dirección y gestión empresarial. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Dirección. Holguín. Ed. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
2. Beer, M., & Spector, B. (1985). *Readings in human resource management*. Simon and Schuster.
3. Beer, M. (1989) et al: Gestión de los Recursos Humanos, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
4. Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
5. Decreto Ley 281/2007 CEM “Bases del Perfeccionamiento Empresarial”
6. Decreto Ley No. 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, de 7 de agosto de 2007, La Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba
7. Deming, W. Edwards (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
8. Devanna, A. M., Tichy, N., & Fombrun, C. (1984). Gestión estratégica de los recursos humanos
9. Diccionario de la Real Academia Española (www.rae.es)
10. French, W. L., Bell, C. H., & Hernández, J. O. J. (1996). Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Prentice-Hall Hispanoamericana.
11. Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
12. Galbraith, J. R., & Nathanson, D. A. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. St. Paul, MN: West Publishing Company.
13. Golinelli, G.M. (2010), Viable Systems Approach – Governing Business Dynamics, Kluwer/CEDAM, Padova

14. Golinelli, G.M., GATTI, M., VAGNANI, G. and GATTI, C. (2001), "Managing The Firm as a Viable System", Euram (European Academy of Management) Proceedings: European Management Research – Trends and Challenges, IESE, Barcelona, April 20-21
15. Golinelli, G. M., Pastore, A., Gatti, M., Massaroni, E., & Vagnani, G. (2011). The firm as a viable system: managing inter-organisational relation ships. *Sinergie Italian Journal of Management*, (58), 65-98.
16. Hall, Richard (1996) Organizaciones. Estructura, procesos y resultados. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición. México.
17. Hanna, D. P., Romo, M. E. H., & de Valverde, B. D. (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Addison-Wesley Iberoamericana.
18. Huidoro, Agustín. (1997). Organización por proceso. / Boletín de información del colegio oficial de Ingenieros Industriales de Madrid. Madrid, No. 459 (1).
19. Instrucción 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.
20. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. España.
21. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
22. Koontz, Harold. (1972). Cursos de administración moderna. / Harold Koontz y Cyril O` Donnell / Edición Revolucionaria, Tercera Edición, La Habana.
23. Koontz, Harold. (1961). Principios de Dirección de Empresas. / Harold Koontz; Cyril O` Donnell_ New York: McGraw.
24. Koontz H. y H Weihreich. (2008). Elementos de Administración, 12 a Edición Ed. Félix Varela; La Habana Cuba.
25. Larrade, Walter. Proceso integral de gestión de estrategias. www.on-strategy.com
26. Lasa Urrestilla, Alejandro. (2005) ¿Se puede medir la alineación estratégica de una organización? /Capital Humano No 185. Página 82. Febrero.
27. Lewin, K. (1978). La teoría del campo en la ciencia social. Paidós.

28. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 2011.
29. Luhmann, N., Schmitz, D., Otero, I. I., & Petit, S. L. (1990). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Universidad Autónoma de Barcelona.
30. Menguzato, Martina. (1992) La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. / Martina Menguzato y Juan José Renau./s/ed.,España.
31. Mintzberg, Henry. (1990) Diseño de organizaciones eficientes. /Ed. "El Ateneo". Argentina.
32. Mintzberg, Henry. (1996) Diseño organizacional: Moda o ajuste./Folletos gerenciales. Publicación periódica del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. Año 1, No.3.
33. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos, Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana, Ed. ISPJAE.
34. Norma Internacional ISO 9000:2000
35. NC ISO 9000: 2005."Sistemas de gestión de la calidad-fundamentos y vocabulario", La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC)
36. Pacheco Espejel, Arturo A. (2010). El proceso de dirección de empresas. En: Urbina, Baca (compilador). Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos. Ed. Grupo Editorial PATRIA. México.
37. Peters, T., & Waterman, R. (1982). En busca de la excelencia. Barcelona: Plaza y Janés.
38. Resolución 60 de la Contraloría General de la República (CGR) "Normas del Sistema de Control Interno", 2011.
39. Resolución 215 Ministerio de Finanzas y Precios. Auditorías para comenzar el proceso de perfeccionamiento empresarial. 2010.
40. Reynoso, Álvaro. Alineamiento Estratégico – la eliminación de la teoría de la conspiración. www.strategylinksolutions.com

41. Reynoso, Á. (2004). Planeación Estratégica basada en BSC. *Seminario taller*. Pág. 7
42. Robledo Ruíz, Edgardo. Modelo de Alineación Organizacional. www.enfoque-do.com
43. Robbins, Stephen P. (1993). Comportamiento organizacional. /Conceptos, Controversias y aplicaciones. /Ed. Prentice Hall, México..
44. Robledo Ruiz, E. (2012). Desarrollo Organizacional Enfoque convergente de Investigación Acción, Edi.
45. Rodrigo Ricardo, José. [2000] Metodología para el diseño de la estructura organizativa. Un imperativo imprescindible en el perfeccionamiento empresarial. / José Rodrigo Ricardo y Enrique Zayas Miranda. / Ponencia presentada al IV encuentro provincial de gestión tecnológica. Holguín, 14 pp.
46. Ronda Pupo, Guillermo Armando. (2007) Dirección Estratégica, Constructo y dimensiones. Ediciones Futuro.
47. Ronda Pupo, Guillermo Armando. (2008) La Introducción de la Planeación Estratégica Sen Cuba: Estudio de las Tesis de Maestría 1994-2007. Tendencias y Perspectivas. Ed. Revista Cubana de Educación Superior XXVII (3): 14-36.
48. Rummler, Geary A. (2004). Serious Performance Consulting. Ed. International Society for Performance Improvement. EE.UU
49. Santa Biblia. Versión Reina Valera. Ed. Sociedades Bíblicas Unidas 1995.
50. Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). Breaking the cycle of failure in services. *MIT Sloan Management Review*, 32(3), 17.
51. Senge, Peter. (1992). La quinta disciplina. *Granica. Barcelona*.
52. Senge, Peter. (1996) La quinta disciplina. Editorial Granica. Barcelona. España.
53. Senge, Peter. (2005). *La quinta disciplina en la práctica*. Ediciones Granica SA.
54. Senge, Peter. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.

55. Smith, Douglas K. (1996) El camino está en tus manos. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
56. Soltura, Ariel L. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Dirección. La Habana. ED Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"
57. Taylor, Harold L.(1989) Como delegar con eficacia. /Ed. Ciencias sociales, La Habana.
58. Tzu, Sun. (1883). The Art Of War (James Clavel ed.). New York.
59. Urrestilla, A. L. (2005). ¿Se puede medir la alineación estratégica de una organización? Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, 18(185), 82-87.
60. Weisbord, M. R. (1976). Diagnosing Your Organization: A" six Box" Learning Exercise. Organization Research & Development.
61. Williams, P. R. (2001). Cerro Baúl: A Wari center on the Tiwanaku frontier. Latin American Antiquity, 67-83.

Anexo I: Lista de chequeo para evaluar el nivel de alineación estratégica del desempeño organizacional.

Estimado colaborador con el objetivo de conocer el nivel de alineación estratégica del desempeño de la organización a la que usted pertenece se le solicita que marque con una cruz en una de las casillas que refleje en mayor medida su criterio en respuesta a las preguntas que pertenecen a cada aspecto evaluado. Al finalizar la evaluación de cada uno realice una valoración integral en relación al promedio de evaluaciones que ha otorgado a los criterios. Muchas gracias.

¿El desempeño de la organización está dirigido a contribuir significativamente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?						
No	Criterio de medida	En ninguna medida	En poca medida	En alguna medida	En buena medida	Totalmente
1	¿Se cuenta con estrategias e indicadores de desempeño que ofrecen el cómo la organización desarrollará la forma en que emplea sus recursos materiales, monetarios, humanos para el cumplimiento efectivo de la misión y la visión?					
2	¿Los proyectos de mejora, desarrollo de procesos y elaboración sobre esta base de los elementos de la estructura organizativa (diferenciación, agrupamiento, autoridad y coordinación) están orientados al cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?					
3	¿Los cargos y ocupaciones, en los procesos/actividades y unidades organizativas, están diseñados en función de la estrategia, siendo una contribución efectiva al alcance de la visión y cumplimiento de la misión?					
Evaluación Final						
¿El proceso de dirección enfatiza la ejecución de acciones que tributan a la estrategia e impactan significativamente el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?						
1	¿La alta dirección orienta y controla el cumplimiento de las estrategias como tributo sustancial al cumplimiento efectivo de la misión y la visión?					
2	¿Los proyectos de mejora de procesos que tributan a la misión y el alcance de la visión son implantados satisfactoriamente?					
3	¿Son ejecutados los diseños de los cargos y ocupaciones en los procesos/actividades y unidades organizativas que impactan significativamente al cumplimiento de la misión y el alcance de la visión?					
Evaluación Final						
Pregunta No 3. ¿El desempeño organizacional evaluado al final del período constituye un acercamiento sustancial al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?						
No	Criterio de medida	En ninguna medida	En poca medida	En alguna medida	En buena medida	Totalmente
1	¿El desempeño obtenido por la organización en el período ha contribuido sustancialmente al cumplimiento de la misión y alcance de la visión?					
2	¿Los proyectos de mejora de los procesos y la correspondiente estructura organizativa elaborada han contribuido sustancialmente a la elevación del nivel de desempeño y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la visión y alcance de la visión?					
3	¿Los diseños de los cargos y ocupaciones en los procesos/actividades y unidades organizativas han impactado significativamente en el desempeño de los trabajadores y con ello una alta repercusión en el cumplimiento de la visión y alcance de la visión?					
Evaluación Final						

Anexo II: Lista de chequeo de las premisas

Premisas	No.	Criterio	Indicador	
Orientación estratégica	1	¿Se elaboró por la dirección de la empresa, con la participación de mandos medios y trabajadores, la misión y visión con el objetivo de promover un cambio?	BAJO	No está elaborada la misión y visión
			MEDIO	Elaborada y actualizada la misión y la visión según las normas establecidas, e informados los mandos intermedios y trabajadores.
			ALTO	Se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores.
	2	¿Están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años?	BAJO	No están identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico.
			MEDIO	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico
			ALTO	Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y definidas las soluciones con enfoque estratégico.
	3	¿Están establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente?	BAJO	No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades.
			MEDIO	Definidas las funciones de las áreas, pero no están descritas las responsabilidades de los trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.
			ALTO	Definidas las funciones de las áreas e identificadas las competencias de los trabajadores
	4	¿La empresa está organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadena y otras formas?	BAJO	Existe una organización jerárquica y rígida.
			MEDIO	Existe flexibilidad en procesos claves.
			ALTO	La empresa da respuesta ágil a las necesidades de la producción y los servicios para satisfacer al cliente.
	5	¿Existe un Sistema de Planificación del Trabajo?	BAJO	Prevalecen las dificultades en la planificación del trabajo
			MEDIO	Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa.
			ALTO	Los trabajadores participan activamente en la planificación del trabajo y en las actividades que llevan a la empresa a la obtención de resultados de alto impacto económico y social.
Participación efectiva del personal	1	¿Cuál es el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa?	BAJO	Los trabajadores no son consultados sistemáticamente y es limitado el aporte de sus iniciativas para la solución de los problemas de la empresa. El nivel de participación es bajo.
			MEDIO	Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. El nivel de participación es medio.
			ALTO	Participan y son agentes principales del cambio, mostrando alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la empresa. El nivel de participación es alto.
	2	¿La empresa cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores?	BAJO	No existe una estrategia definida.
			MEDIO	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se está aplicando.
			ALTO	Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos.
	3	¿La estrategia de participación está integrada a la estrategia empresarial?	BAJO	La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.
			MEDIO	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, con la participación de los trabajadores.

			ALTO	Existe una estrategia de participación integrada a la proyección estratégica de la empresa, incluyendo la toma de decisiones, en la solución de los problemas y demás asuntos que atañen a la empresa.
	4	¿Se encuentran incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas y sociales de la empresa?	BAJO	Las acciones de participación se realizan sin cohesión ni integración, cada organización por su parte.
			MEDIO	Las organizaciones apoyan la estrategia de participación de la empresa pero aún no se han integrado a ella.
			ALTO	Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación.
	5	¿Cuál es el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa?	BAJO	Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre cómo lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.
			MEDIO	Tienen una educación económica insuficiente expresada a través de una noción general sobre la eficiencia y la calidad en la producción y los servicios que prestan, y discreta de los recursos financieros y materiales y fundamentalmente de portadores energéticos.
			ALTO	Poseen una educación económica adecuada demostrada en altos logros de eficiencia y calidad de la producción y los servicios que prestan y el ahorro de los recursos financieros, materiales y del empleo de los portadores energéticos.
Capacidades de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de apoyo	1	¿Cuál es la estructura organizativa de las actividades de apoyo en la empresa?	BAJO	No existe el órgano específico para ocuparse de las diferentes actividades.
			MEDIO	Las actividades forman parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención.
			ALTO	Forma parte de la Dirección Estratégica elaborada, implementada y controlada por la alta dirección de la empresa a través de la función asesora y de consultoría de cada Departamento y la ejecución por parte de los dirigentes de las estructuras organizativas de la empresa.
	2	¿Cuál es el estatus del responsable de cada función?	BAJO	Existe un encargado de la actividad. No integra ni participa en el Consejo de Dirección de la empresa.
			MEDIO	Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención de cada Departamento o Área, con un enfoque funcional.
			ALTO	Designado un miembro de la alta dirección de la empresa encargado de la atención de la Gestión los procesos como parte de la Dirección Estratégica de la empresa, con dominio de los conceptos, métodos y lenguaje estratégico de las demás áreas de la empresa.
	3	¿El responsable de cada función que se ejecuta posee las competencias requeridas para un adecuado desempeño?	BAJO	No posee un conocimiento de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. No es experto en la actividad. No ejerce liderazgo en el colectivo laboral y de dirección.
			MEDIO	Tiene dominio acerca de la gestión tradicional pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección.
			ALTO	Posee las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales que le permiten un desempeño adecuado en la formulación, implantación y control de la gestión integrada. Experto en las técnicas y métodos de la gestión. Goza de reconocimiento y prestigio ante el colectivo laboral y de dirección.
Clima Laboral Satisfactorio	1	¿Cómo se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores?	BAJO	Débil sentido de pertenencia.
			MEDIO	Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.

			ALTO	Existe un alto sentido de pertenencia en el colectivo laboral.
	2	¿Cómo se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados?	BAJO	Falta de unidad entre los trabajadores y es débil las relaciones y el respeto entre jefes y subordinados
			MEDIO	Existen relaciones fraternales entre los compañeros de trabajo. Se alcanza unidad entre los que laboran en departamentos, turnos, áreas, brigadas. Existen relaciones de respeto y formales entre jefes y subordinados.
			ALTO	Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados
	3	¿Cómo se expresa la eficacia del clima en el desempeño de la organización?	BAJO	No existe medición del impacto de la satisfacción laboral en la organización.
			MEDIO	Se mide eventualmente, sobre todo por las organizaciones de masa. La dirección de la entidad no emplea el resultado como herramientas en la toma de decisiones.
			ALTO	Se mide periódicamente, por la dirección de la entidad apoyada por las organizaciones de masas, los criterios se toman como puntos de partida para la toma de decisiones.
Liderazgo en la Gestión Empresarial	1	¿Cuál es el estilo y método de dirección en la empresa?	BAJO	El rasgo principal es un estilo de dirección de ordeno y mando que genera una limitada participación.
			MEDIO	El rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo.
			ALTO	Predomina la ejemplaridad y un estilo participativo de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión.
	2	¿Cómo son las relaciones con el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas?	BAJO	Limitadas por el estilo de trabajo administrativo y por funcionamiento de la organización sindical.
			MEDIO	Se desarrollan de común acuerdo tareas puntuales
			ALTO	Existen relaciones de cooperación sistemática con la organización sindical en la empresa.
	3	¿Cómo se expresa la prioridad que se le concede a la gestión de los recursos materiales, humanos y financieros en la empresa?	BAJO	Se gestiona los recursos materiales, humanos y financieros con métodos tradicionales.
			MEDIO	Se concibe la gestión de los recursos materiales, humanos y financieros como apoyo al sistema de gestión empresarial.
			ALTO	Se promueve la aplicación de técnicas y herramientas de gestión y administración de los recursos materiales, humanos y financieros como parte del sistema de dirección y gestión empresarial.

Anexo III: Lista de chequeo de los módulos

Módulo	No.	Criterio	Indicador	
Especialización de las tareas	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	BAJO	No se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.
			MEDIO	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.
			ALTO	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	BAJO	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.
			MEDIO	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.
			ALTO	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.
	3	¿Posee el trabajador control sobre las tareas que realiza?	BAJO	No posee control sobre las tareas que realiza
			MEDIO	El número de tareas asignadas permite un control parcial.
			ALTO	Se desarrolla el trabajo con el control efectivo de las tareas, en busca del enriquecimiento de cargo.
Formalización del comportamiento	1	¿Posee la entidad instrucciones operativas, descripciones de los puestos de trabajo, reglas y reglamentos para regular el comportamiento de los trabajadores por áreas, procesos y tareas?	BAJO	No posee medios de regulación del comportamiento. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.
			MEDIO	Posee medios de regulación del comportamiento y se discuten y aprueban con la participación de los trabajadores.
			ALTO	La entidad posee una cultura organizacional expresada mediante el comportamiento estandarizado de sus integrantes para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	BAJO	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.
			MEDIO	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.
			ALTO	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.
	3	¿Posee la entidad normas productivas que regulan los procesos de trabajo esenciales de funcionamiento y objeto social?	BAJO	No. La entidad no posee normas estandarizadas.
			MEDIO	Se cuenta con normas para cada tipo de actividad. Los trabajadores solo conocen generalidades de estas, por lo que no existe una uniformidad del comportamiento.
			ALTO	La entidad cuenta con normas estandarizadas para tarea o actividad de su proceso productivo o de prestación de servicios, el personal se encuentra inmerso en la cultura de la organización y se manifiesta a través del comportamiento y cumplimiento de las normas e indicaciones que estipula.

Preparación	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	BAJO	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.
			MEDIO	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.
			ALTO	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	BAJO	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.
			MEDIO	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.
			ALTO	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.
	3	¿Cuál es el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	BAJO	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.
			MEDIO	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.
			ALTO	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad
Agrupamiento de Unidades Organizativas	1	¿Se realiza el diseño de la estructura teniendo en cuenta la especialización, formalización y competencias laborales del personal?	BAJO	No existe un proceso de evaluación de la estructura teniendo en cuenta la preparación real del personal.
			MEDIO	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba.
			ALTO	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.
	2	¿El proceso de agrupar unidades está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	BAJO	No. Se seleccionan agrupan unidades con insuficiente nivel de información y análisis.
			MEDIO	La agrupación se realiza para suplir necesidades de la organización o para cumplir políticas directivas de los ministerios o el país, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.
			ALTO	Si. Se realiza la agrupación según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.
	3	¿Se encuentran agrupados los cargos por los procesos claves de la entidad, de	BAJO	No. Se encuentran agrupados por funciones, fraccionando los procesos que se ejecutan en la entidad con excesivos niveles de dirección.

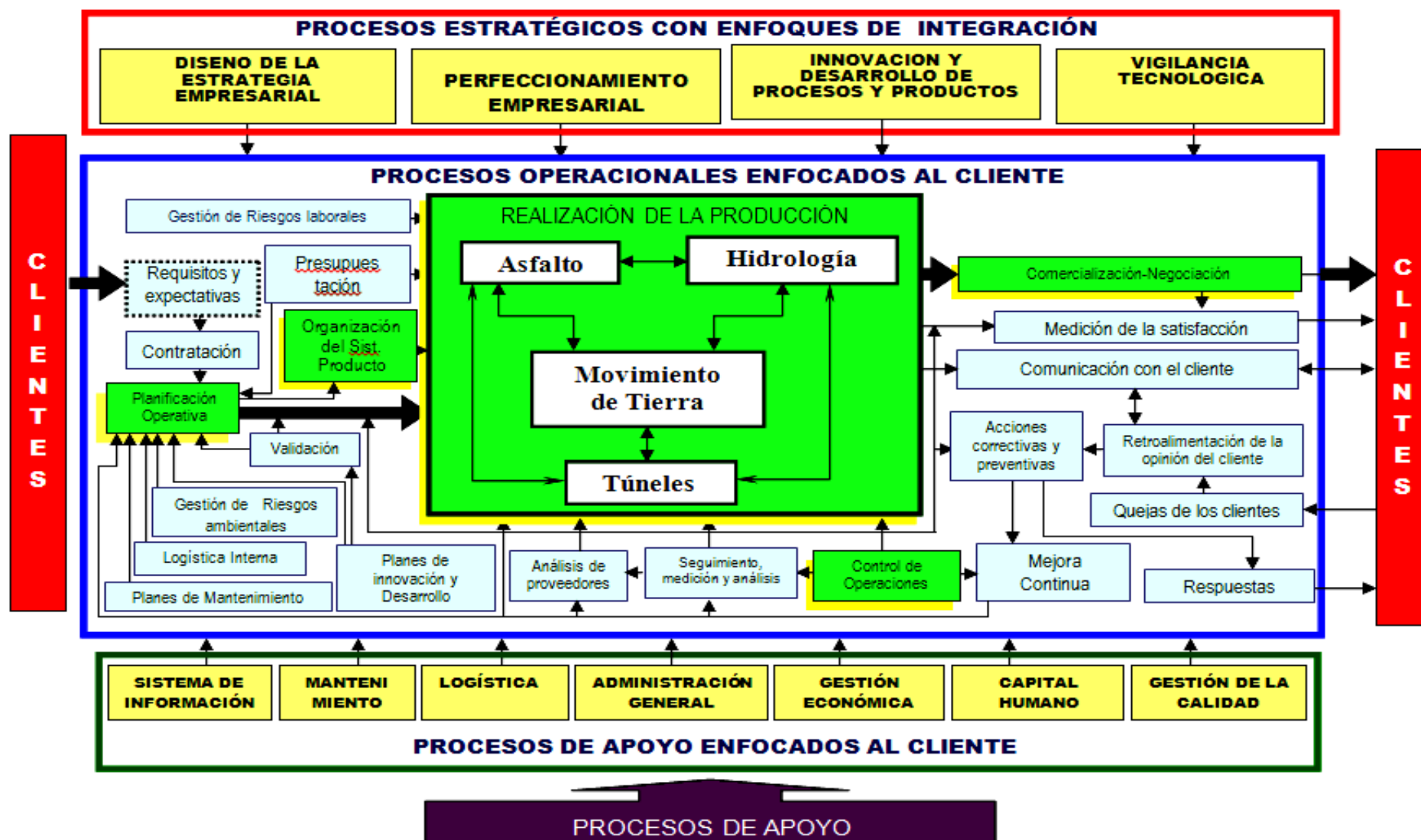
		manera que se logre un balance entre el mínimo de los niveles de dirección y la cantidad de trabajadores subordinados a este?	MEDIO	Se encuentran agrupados por funciones aunque existen descripción del vínculo de los procesos entre los departamentos funcionales, con una cantidad media de niveles de dirección.
			ALTO	Si. Se agrupan por procesos claves, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de los niveles de dirección mínimos necesarios, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.
Tamaño de la Unidad	1	¿La entidad cuenta con el organigrama representativo de su estructura organizativa?	BAJO	No posee elaborado el organigrama.
			MEDIO	La entidad cuenta con el organigrama, pero no se adecua completamente a la conformación real de su estructura.
			ALTO	La entidad cuenta con un organigrama que es reflejo de su estructura, donde se evidencian los diferentes criterios de departamentalización según el objeto social y la misión de la entidad.
	2	¿Existe el Manual de Comunicación e Información en la entidad, donde se establecen los sistemas de comunicación?	BAJO	La entidad no cuenta con el Manual.
			MEDIO	La entidad cuenta con el Manual de Comunicación pero no establece todos los sistemas de comunicación que existen en la entidad, ni es ampliamente divulgado a directivos y trabajadores.
			ALTO	Si. La entidad cuenta con el Manual de Comunicación donde se detallan los sistemas de comunicación formal e informal que posee la entidad, es conocido por directivos y trabajadores.
	3	¿El número de miembros por cada unidad organizativa permite la correcta supervisión y control del trabajo de los colaboradores para el cumplimiento estratégico?	BAJO	No está definido
			MEDIO	Limitado control. Se realiza el control de los resultados de algunas actividades específicas por colaboradores, no se mide de manera general el aporte para el cumplimiento estratégico.
			ALTO	Si permite la correcta supervisión y control. El jefe de cada unidad organizativa mide el desarrollo de las tareas, así como se apoya en el ajuste mutuo. Se mide el impacto para el cumplimiento estratégico.
Sistema de planeamiento y control	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de las principales salidas o resultados por áreas de resultados claves y procesos?	BAJO	No se realiza.
			MEDIO	Se realiza la identificación aunque no se evalúan las principales salidas. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la normalización de los procesos, tareas y actividades.
			ALTO	Se realiza la identificación y se evalúan las principales salidas y resultados. La estrategia empresarial contempla como una prioridad la normalización de los procesos, tareas y actividades.
	2	¿Se mide y controla el resultado por puesto de trabajo, departamento, UEB y empresa en general?	BAJO	No. Sólo se realiza la Evaluación General a cierre de cada período.
			MEDIO	Se realiza sobre los planes definidos a las UEB.
			ALTO	Si. La evaluación se realiza a todos los puestos, departamentos, UEB y la entidad en general. El resultado sirve de base para evaluar el comportamiento del plan y la estrategia de la entidad.
	3	¿Cuenta la organización con sistemas de evaluación de desempeño para las personas y los resultados deseados que tributen al cumplimiento de la estrategia a corto, mediano y largo plazo?	BAJO	No.
			MEDIO	Cuenta con un sistema de evaluación mayormente para las personas, pero no se analiza con profundidad el tributo de este al cumplimiento de la estrategia.
			ALTO	Si cuenta con un sistema de evaluación para las personas y actividades, su resultado se evalúa en los Consejos de dirección, así como su impacto en el cumplimiento de la estrategia.
	1		BAJO	No.

Dispositivos de enlace	2	¿Cuenta la organización con grupos de trabajo que se reúnen para cumplir tareas determinadas?	MEDIO	Se crean en algunas ocasiones cuando existen problemas catalogados de muy graves.
			ALTO	Si. Se crean grupos de trabajo para determinadas tareas que necesitan estar compuestos por personal de los departamentos, UEB y la entidad en general. El resultado sirve de base para solucionar aquellos problemas que atentan contra el cumplimiento del plan y la estrategia de la entidad.
			BAJO	Los departamentos y UEB no tienen una agrupación definida en su objeto, solo se mide el resultado general de la entidad.
	3	¿Posee la organización agrupamientos integrados por los diferentes departamentos y unidades de base que se reúnan regularmente para discutir temas de interés común?	MEDIO	Posee reuniones esporádicas en las que no siempre participan las mismas personas y donde se analizan las actividades y tareas generales, se miden los resultados alcanzados basados en el cumplimiento de los planes.
			ALTO	Se agrupan con una constitución variada, se evalúa el aporte desde cada puesto de trabajo, área, departamento y UEB en cuanto al rendimiento y el cumplimiento de los objetivos trazados, se reúnen regularmente.
			BAJO	Limitadas. Solo para acciones de poco peso en la organización.
	3	¿Cuándo una tarea lo requiere se formaliza un directivo integrador para mayor coordinación y mejor cumplimiento de la estrategia?	MEDIO	Media. Se las necesidades de acciones a tomar, se consultan las de mayor peso, y se toman mayormente aquellas que son operativas. No existe integración la toma de decisiones a nivel divisional y la estrategia empresarial.
			ALTO	Autónoma. Se ejecutan las acciones por parte de las UEB como una pequeña empresa. Se emplea con efectividad los mecanismos de enlace, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.
			BAJO	No existe las decisiones se toman por la alta dirección de la entidad y se dan a conocer a los trabajadores y directivos medios.
Descentralización vertical	1	¿Existe participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones importantes?	MEDIO	Limitada. Se participa n la toma de decisiones pero no siempre los criterios de las masas son tenidos en cuenta. Las decisiones que afectan directamente la misión, visión y sus objetivos estratégicos, no son siempre colegiados y aprobados por los trabajadores.
			ALTO	Si. Existe una participación de los trabajadores en el desarrollo de la toma de decisiones que hace posible la integración de la gestión empresarial con la estrategia y objetivos de la empresa.
			BAJO	No están definidos.
	2	¿Están definidas las autoridades por cargos así como su poder de decisión?	MEDIO	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.
			ALTO	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.
			BAJO	No están precisadas.
	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	MEDIO	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.
			ALTO	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.
			BAJO	No
	1		BAJO	No

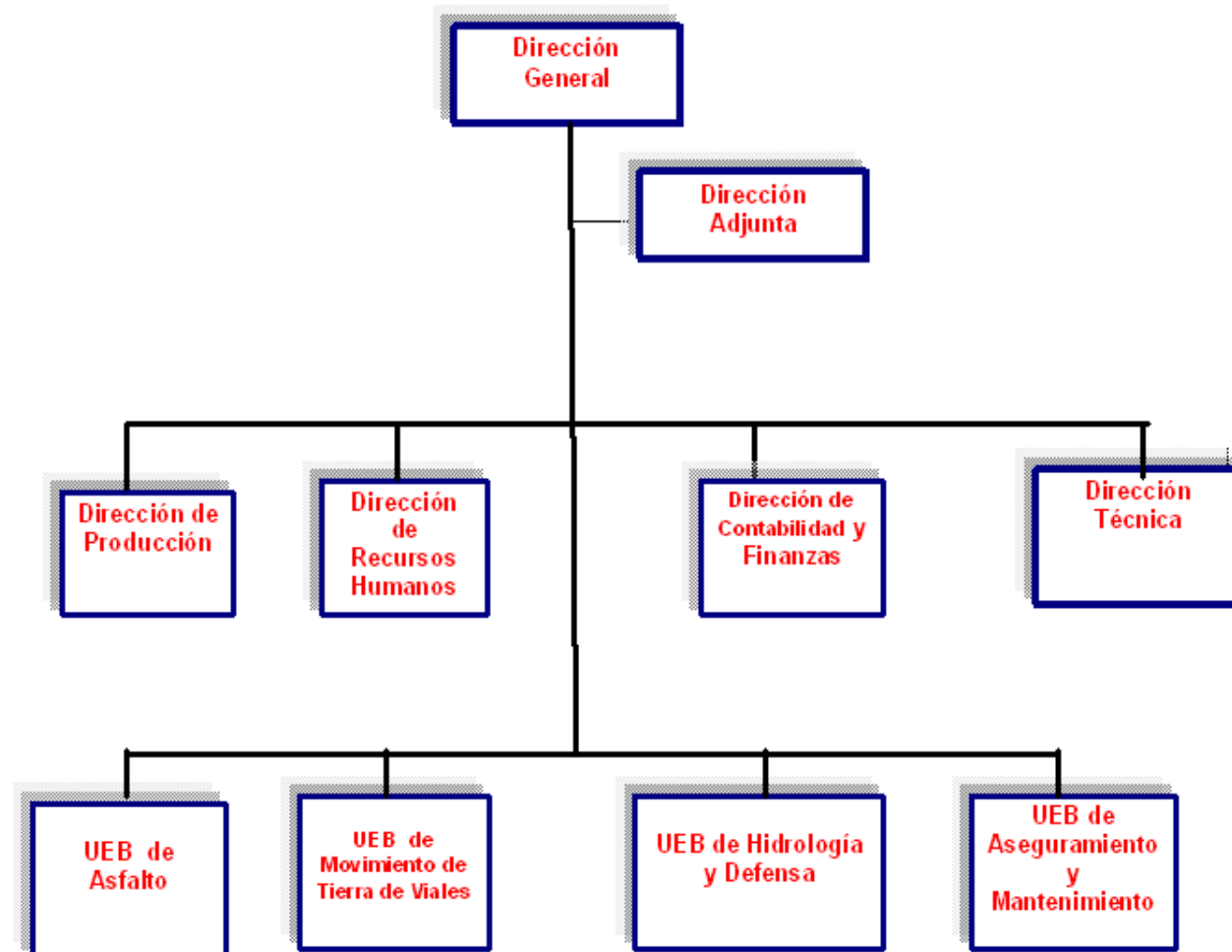
Anexos

Descentralización Horizontal		¿Posee Ud. capacidad de toma de decisiones sobre las tareas o actividades que realiza?	MEDIO	En ocasiones sobre algunas tareas de poca significación y peso para la entidad.
			ALTO	Sí. Existen bases firmes para la toma de decisiones teniendo en cuenta que cuento con los conocimientos necesarios para tomarlas.
	2	¿Existe reconocimiento de las competencias específicas o delimitadas para el nivel de autoridad de los departamento funcionales sobre las actividades que realizan (función técnica o de servicios)?	BAJO	No
			MEDIO	Existe cierto reconocimiento sobre funciones técnicas y de servicio de poco alcance y peso en el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.
			ALTO	Sí, se reconocen las competencias según la actividad funcional o de servicio que desempeñe el departamento para la toma de decisiones, se emplean como asesores en la toma de decisiones estratégicas.
	3	¿Las competencias, funciones administrativas y normativas se trasladan a las UEB con cierta autonomía para la toma de decisiones de tipo estratégicas y operativas?	BAJO	No
			MEDIO	Limitado. Poseen capacidad de decisión en algunas áreas pero deben colegiar con el órgano rector de la empresa, no poseen libertad sobre decisiones que afecten los objetivos y la estrategia empresarial.
			ALTO	Sí. Existe cierta autonomía que permite una coherencia entre la toma de decisiones y las actividades y acciones con los objetivos estratégicos. Perfecciona la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.

Anexo IV: Mapa de procesos de la entidad



Anexo V: Organigrama de la empresa



Anexo VI: Lista de análisis de las medidas propuestas

No	Medidas	Impacto		
		1	2	3
1	Propuesta de un punto en los Consejos de Dirección mensual donde se evalúe el estado de la entidad, material, financiera, contable, de personal u otro aspecto a evaluar que se determine necesario, así como el cumplimiento de los planes que se tracen para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos que rigen las actividades.			x
2	Discutir y evaluar con los trabajadores la planificación de los planes técnicos productivos por cada área, teniendo en cuenta la capacidad productiva, la composición y preparación de la fuerza de trabajo, la planificación de los gastos e ingresos, así como las obras propuestas, de forma que el plan sea el resultado del esfuerzo de todos.			x
3	Promover la participación activa de las organizaciones de masa, en la evaluación del estado de la entidad, y sus UEB.			x
4	Revaluar la estructura actual en base a rediseñar todas aquellas actividades en las que sea posible por procesos, así como a elevar el cumplimiento efectivo de la estrategia organizacional.	x		
5	Elaborar los diseños y especificaciones de los cargos y ocupaciones con un enfoque de procesos, vinculado al cumplimiento de la estrategia organizacional.		x	
6	Evaluar el impacto directo de cada puesto de trabajo al cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad.			x
7	Establecer la interacción de los procesos como un ciclo cerrado, determinando el impacto de cada uno en el desempeño de la organización.		x	
8	Dar a conocer el plan técnico económico abierto hasta el puesto de trabajo en los indicadores que sea posible, de forma que cada cual pueda medir su aporte e impacto en el cumplimiento.	x		
9	Permitir la descentralización en cuanto a la toma de decisiones en las UEB, y solo asesorar las decisiones de mayor peso.		x	
10	Estudio y rediseño de la cadena de procesos claves que satisfacen las necesidades para la que ha sido creada la empresa.		x	
11	Revaluar el proceso de selección de personal, realizarlo en base al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.			x
12	Elaborar un plan de optimización de la estructura atendiendo a: cuantos puestos, qué puestos, que formación, cuantas personas, que calificación profesional se requiere para lograr la alineación con la estrategia organizacional.			x
13	Determinación de la plantilla competente y mejoramiento de la estructura humana de la organización.	x		

14	Lograr mayor identificación y conocimiento de la misión, visión, objetivos y estrategia por parte de los trabajadores y como esto se traduce en esfuerzo y resultado personal.		x	
15	Rediseñar los componentes de la estructura sobre los que se detectan deficiencias.	x		
16	Elaborar e implementar un programa de formación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.			x
17	Impartir cursos de capacitación a los trabajadores y dirigentes sobre procesos, dirección estratégica, indicadores económicos y alineación con la estrategia organizacional.		x	
18	Implementar métodos y herramientas de medición del desempeño e impacto desde el puesto de trabajo en el cumplimiento de la estrategia y que se consignent en la evaluación mensual de cada trabajador.			x
19	Evaluar la estructura actual en cuanto a la conformación funcional y rediseñar los puestos de trabajo por procesos.		x	
20	Cursos para fomentar el liderazgo orientado a la proactividad e integración de los sistemas.			x
21	Integración metodológica de los sistemas desde la filosofía hasta los procedimientos.	x		
22	Documentos normativos integrados facilitando el control.	x		
23	Rediseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos: perfiles de cargo, planificación de los RH, selección, capacitación, evaluación, sistema de estimulación			x
24	Diseño de procesos eficientes, estables y balanceados			x
25	Reingeniería de procesos, conservando aquellos procedimientos que sean eficientes actualmente			x
Total		6	7	12

Anexo VII: Plan de Medidas

No	Principales desajustes	Medidas	Fecha Cumplimiento	Ejecuta	Responsables	Porciento de Implementación
1	No definen y ponen en práctica los planes de medida para solucionar los problemas que se detectan en cuanto a la orientación estratégica.	Propuesta de un punto en los Consejos de Dirección mensual donde se evalúe el estado de la entidad, material, financiera, contable, de personal u otro aspecto a evaluar que se determine necesario, así como el cumplimiento de los planes que se tracen para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos que rigen las actividades.	May-16	Especialista Perfeccionamiento Empresarial	Directora General Directores de UEB Directores funcionales	95
2	No se identifican las competencias por trabajador.	Elaborar las competencias laborales teniendo en cuenta la estrategia organizacional de la entidad.	Ago-16	Director de Recursos Humanos	Dirección de Capital Humano	85
3	Insuficiente participación de los trabajadores en la planificación del trabajo, las actividades claves y los planes técnicos económicos.	Discutir y evaluar con los trabajadores la planificación de los planes técnicos productivos por cada área, teniendo en cuenta la capacidad productiva, la composición y preparación de la fuerza de trabajo, la planificación de los gastos e ingresos, así como las obras propuestas, de forma que el plan sea el resultado del esfuerzo de todos.	Mensual	Directores de UEB Directores funcionales	Directora General	95
4	Desconocimiento por parte de los trabajadores de los planes técnicos económicos, y su aporte al cumplimiento de este desde su puesto de trabajo.	Evaluar el impacto directo de cada puesto de trabajo al cumplimiento de la misión y los objetivos de la entidad. Creación de una nueva política comunicacional informando sobre los nuevos métodos de trabajo y procedimientos.				

No	Principales desajustes	Medidas	Fecha Cumplimiento	Ejecuta	Responsables	Por ciento de Implementación
5	La entidad no cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores.	Elaborar una estrategia de participación de los trabajadores.	Jun-16	Directores funcionales	Consejo de Dirección y Asesores	90
6	Las actividades de apoyo están fraccionadas en departamentos, con poca interrelación horizontal.	Reingeniería de procesos, conservando aquellos procedimientos que sean eficientes actualmente	Ago-16	Director de Recursos Humanos	Consejo de Dirección y Asesores	90
7	No se gestionan las actividades por procesos, como parte integrante del proceso de Dirección Estratégica.	Elaborar un plan de optimización de la estructura atendiendo a: cuantos puestos, qué puestos, que formación, que calificación profesional se requiere para lograr la alineación con la estrategia organizacional.				
8	El análisis y diseño de los puestos de trabajo no se realiza en alineación con el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Elaborar los diseños y especificaciones de los cargos y ocupaciones con un enfoque de procesos, vinculado al cumplimiento de la estrategia organizacional. Revaluar la estructura actual en base a rediseñar todas aquellas actividades en las que sea posible por procesos, así como elevar el cumplimiento efectivo de la estrategia organizacional. Rediseñar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos: perfiles de cargo, planificación de los RH, selección, capacitación, evaluación, sistema de estimulación. Diseño de procesos eficientes, estables y balanceados				

No	Principales desajustes	Medidas	Fecha Cumplimiento	Ejecuta	Responsables	Por ciento de Implementación
9	La gestión de los recursos humanos, materiales y financieros se concibe solo como apoyo al sistema de gestión empresarial y no como parte integrante del proceso de Dirección Estratégica.	Estudio y rediseño de la cadena de procesos claves y la gestión empresarial para integrarla al proceso de Dirección Estratégica.	Jul-16	Directores funcionales y especialistas	Consejo de Dirección y Asesores	93
10	Se selecciona al personal por calificación de cargos para suplir una necesidad de la entidad y no por competencias enfocados a desempeño y cumplimiento de la misión.	Revaluar el proceso de selección de personal, realizarlo en base al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.	Jun-16	Dirección de Capital Humano	Director de Capital Humano	95
11	Insuficiente evaluación y control del resultado por puesto de trabajo y su impacto en el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Mayor identificación y conocimiento de la misión, visión, objetivos y estrategia por parte de los trabajadores y como esto se traduce en esfuerzo y resultado personal. Implementar métodos y herramientas de medición del desempeño e impacto desde el puesto de trabajo en el cumplimiento de la estrategia y que se consignen en la evaluación mensual de cada trabajador.	Jul-16	Directores de UEB Directores funcionales	Consejo de Dirección y Asesores	90

No	Principales desajustes	Medidas	Fecha Cumplimiento	Ejecuta	Responsables	Por ciento de Implementación
12	La toma de decisiones en las UEB es media, se consultan y aprueba por la máxima dirección las decisiones de mayor peso en el cumplimiento de la estrategia.	Permitir la descentralización en cuanto a la toma de decisiones en las UEB, y solo asesorar las decisiones de mayor peso.	Jul-16	Consejo de Dirección y Asesores	Directora General	90
13	No existe una adecuada integración externa e interna, ni alineación de la estructura con la estrategia organizacional que permita elevar el desempeño de la organización.	Revaluar la estructura actual en base a rediseñar todas aquellas actividades en las que sea posible por procesos, así como a elevar el cumplimiento efectivo de la estrategia organizacional. Impartir cursos de capacitación a los trabajadores y dirigentes sobre procesos, dirección estratégica, indicadores económicos y alineación con la estrategia organizacional. Elaborar e implementar un programa de formación de directivos y trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior. Elaborar un plan de optimización de la estructura atendiendo a: cuantos puestos, qué puestos, que formación, que calificación profesional se requiere para lograr la alineación con la estrategia organizacional.	Ago-16	Consejo de Dirección y Asesores	Directora General	98

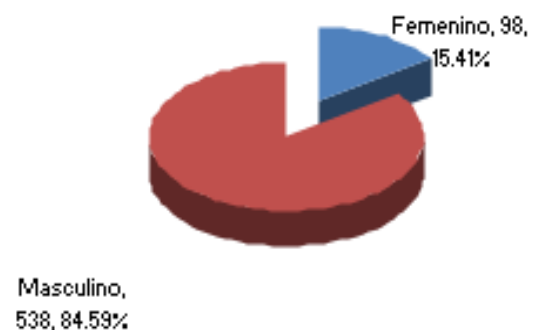
Anexo VIII: Portada resumen del programa en bases excel

HERRAMIENTA PARA APLICAR LA LISTA DE CHEQUEO PARA MEDIR LA ALINEACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL VERSION 1.2				
INDICE				
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	EVALUACION DE PREMISAS	EVALUACION DE MODULOS	RESULTADOS	AYUDA
Datos Generales de la empresa	Evaluación de Premisas	Especialización de las tareas	Integración Externa	
Se han indexado las listas desplegadas para un mejor trabajo.		Formalización del comportamiento	Integración Interna	
		Preparación	NIVEL ESTRATEGICO	
		Agrupamiento de Unidades Organizativas		
		Tamaño de la unidad organizativa		
		Sistemas de planeación y control		
		Dispositivos de enlace		
		Descentralización vertical		
		Descentralización horizontal		

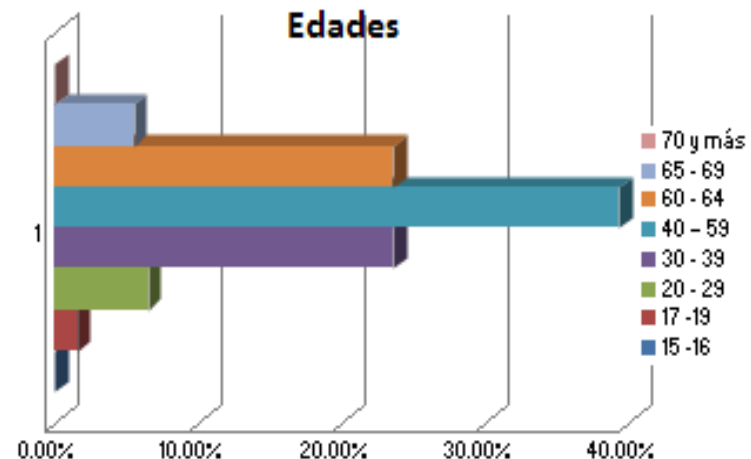
INFORMACION		
Las respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:		Como usar la herramienta
1. Bajo		Proceda a contestar las preguntas de cada premisa y los módulos. La evaluación se realiza de forma automática. El resultado de la evaluación muestra el Nivel Estratégico del Sistema de Gestión. Terminado de evaluar las PREMISAS y los MODULOS, pinche las ventanas Integración Externa e Integración Interna para ver los resultados
2. Medio		
3. Alto		
Importante		
En la esquina superior izquierda de cada hoja, se encuentra un hipervínculo al índice, lo que permite la navegación por todas las hojas de la herramienta, sin tener que hacerlo por las pestañas tradicionales.		

GRÁFICOS

Distribución de Trabajadores por Sexo



Distribución de Trabajadores por Edades



Distribución de Trabajadores por categoría ocupacional

